



Myyntihenkilöstön ajankäytön selvittäminen, case Yritys X

Vähäsöyrinki, Riikka

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Myyntihenkilöstön ajankäytön selvittäminen, case
Yritys X

Vähäsöyrinki Riikka
Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Vähäsöyrinki Riikka

Myyntihenkilöstön ajankäytön selvittäminen, case Yritys X

Vuosi	2013	Sivumäärä	64
-------	------	-----------	----

Nykyään joka paikassa kuulee puhuttavan työssäkäyvien ikääntymisestä ja työurien pidentämisestä sekä työhyvinvoinnista. Opinnäytetyössä tarkastellaan näitä asioita kohdeyrityksessä ja myyntihenkilöstön ajankäytön hallintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada yritykselle tietoa, kuinka henkilökuntaa tulisi kouluttaa ja perehdyttää, saada henkilökunta ajattelemaan omaa ajankäyttöään ja saada heidän työnteostaan tuotavampaa.

Teoriaosuus käsittelee ajankäytön hallintaa, ikääntyvää henkilöstöä ja hyvinvoinnillisia asioita. Lisäksi osuudessa on kerrottu myyntityöstä ja myyntineuvottelun vaiheita. Teoriassa on otettu huomioon kohderyhmään vaikuttavia asioita niin heidän työnantajansa kuin itse työnteon näkökulmasta. Teoriat ovat useasta eri aiheesta, joista jokaiseen syvennytään erikseen.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle lokakuussa 2012. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstölle tärkeitä asioita työsuhteessa, myyjien perehdytyksen ja koulutuksen tarvetta sekä millaista tukea he kaipaavat esimieheltä. Näiden lisäksi selvitettiin, kuinka paljon myyjät käyttävät aikaa eri työtehtäviin ja muun muassa eri myyntitapahtuman osa-alueisiin, mikä vie liikaa heidän aikaansa sekä työtehtävien suunnittelua.

Johtopäätökset- ja pohdintaosuuksissa kerrotaan ikäryhmien välisistä eroista vastauksissa ja pohditaan mahdollisia syitä eroihin. Kehitysideoita yritykselle on muun muassa esimiehin pönostaminen ikäjohtamiseen, kehityskeskustelujen sisällön tarkistaminen, henkilökunnan perehdyttäminen ajankäytönhallintataulukoon ja sen soveltaminen työssä. Lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon asioita niin henkilöstön ikääntyessä kuin koulutuksia suunniteltaessa sekä myyjien tuottavuuteen vaikuttamisessa.

Asiasanat: ikääntyvä henkilökunta, ajankäytön hallinta, myyntityö

Vähäsöyrinki Riikka

Analyse seller's time management, case Organisation X

Year	2013	Pages	64
------	------	-------	----

Nowadays you can hear everywhere about aging employees, extend careers and wellbeing at work. This thesis handles these issues and sellers time management in the target organisation. The aim of the thesis is to get more information for the organisation about how they should train and brief the employees, get them to think about their time management and get their work more profitable.

The theoretical part includes time management, aging employees and wellbeing things. Selling and different parts of sales negotiations are also discussed. The theoretical section also considers issues that affect the target group in view of employer and work. Theories are from several different sources and each one is dealt separately.

The study was conducted as a survey to the target organisations sellers on October 2012. The survey investigated important matters to employees in employment relationship, where sellers needed more training and instructions and what kind of support they need from their superiors. The sellers use of time for different tasks was also investigated and for example different parts of sales negotiation and what took too much of their time and how they plan their tasks.

As a conclusions and reflection are presented different answers of the age groups and some possible reasons for those. For development organisation should invest for leaders age management skills, brief employees to time management matrix and how to use it at work. Also organisation should consider how to take under consideration the aging employees when they are educated and how to affect sellers profitable.

Keywords: aging employees, time management, selling

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työssäkäyvä henkilöstö Suomessa	7
2	Ikääntyvä henkilöstö	8
2.1	Ikääntyvän henkilöstön motivointi	9
2.2	Työkyky ja hyvinvointi työssä	10
3	Ajankäytön hallinta ja kehittäminen	11
3.1	Kiire, kiireellisyys ja tärkeys	13
4	Myyntityö	15
4.1	Myyntineuvottelun vaiheet	17
5	Tutkimuksen toteutus, aineiston käsittely ja tutkimustulokset	20
5.1	Vastaajien taustatiedot	21
5.2	Työssä tärkeäksi koettavia asioita	22
5.3	Työtehtävien ajankäyttö	24
6	Johtopäätökset	27
6.1	Koulutuksen tarve	27
6.2	Ajankäytön suunnittelu	31
7	Pohdintaa	36
7.1	Katsaus tulevaan	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja oman osaamisen arviointi	38
	Lähteet	40
	Kuvat	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Henkilöstön ajankäyttö, hyvinvointi työssä ja ikääntyminen ovat yleisiä keskustelun aiheita tällä hetkellä, ja niitä pohditaan niin kansallisesti kuin yritystasolla. Työurien pidentäminen on ollut otsikoissa Suomessa jo pitkään ja koko ajan pohditaan, kuinka saadaan henkilökunta jaksamaan paremmin ja pitempään työelämässä. Suomen poliittisista päättäjistä työntekijöihin saakka lähtien halutaan kehittää työpaikkojen hyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä.

Kohdeyritys on vuonna 1982 perustettu yritys, joka toimii viidessä toimipisteessä. Henkilökuntaa koko yrityksellä on hieman alle 100 henkilöä ja vuosimyynti on yli 50M euroa. (Yritys X:n kotisivut 2013.) Toimipisteet sijaitsevat maatalousyrittämisen ydinalueella, jossa on ominaista niin viljan, perunan, sokerijuurikkaan kuin erikoiskasvien kuten rypsin viljely sekä kotieläintalous (Yritys X:n toimipisteen kotisivut 2013).

Kaupat on osa isomman organisaatio Y:n ketjuliiketoimintamallia, jossa itsenäisesti toimivat kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa organisaation johtamissa eri alojen vähittäiskauppa-ketjuissa. (Organisaatio Y:n Vuosikertomus.)

Maatalouden näkymät Suomessa ovat hyvät. Elintarvikkeiden vienti lisääntyy Venäjälle ja turkisten ja muiden maataloustarvikkeiden Kaukoitään. Ilmastonmuutos koetaan haitallisena asiana, mutta se myös suosii pohjoisia alueita, esimerkiksi kasvukauden pidentymisellä ja uusien lajikkeiden viljelymahdollisuuksilla. Toki maatalouden rakenne on muuttunut Suomen liittyttyä EU:hun. Vaikka tuotannon määrä ei juuri ole muuttunut, aktiivisten maatilojen määrä on puolittunut 60 000 tilaan. Suurimmat haasteet ovat kustannusten kasvaessa tuotteiden hintoja nopeammin investointeihin saatavan rahoituksen haasteellisuus ja kasvavan yritystoiminnan hallinta. Maatilat muuttuvat vähitellen osakeyhtiöiksi, ja osassa yhtiöitä saattaa olla esimerkiksi useita navettoja tai sikaloita. Uusien tilojen syntyminen keskittyy lähinnä erikoistuantoon, kuten turkisten, luomutuotteiden, yrttien, marjojen ja vihannesten tuotantoon. Muuten uudet yrittäjät siirtyvät alalle joko tilakauppojen tai sukupolvenvaihdosten kautta. (Vähäsöyrinki 2013).

Opinnäytetyö keskittyy Yritys X:n maatalousmyyjiin ja heidän ajankäyttöönsä. Myyjiä on kaikkiaan 16 ja he työskentelevät neljässä toimipisteessä. Suurin osa myyjistä on yli 45-vuotiaita. (Myyntipäällikkö 2012.)

Myös kohdeyrityksessä on kiinnitetty huomioita henkilöstön hyvinvointikysymyksiin ja ajankäytön hallintaan. Yritys haluaa tehdä oman osansa työntekijöidensä hyvinvoinnin parantamiseksi ja turhan kiireen vähentämiseksi. Opinnäytetyön tarkoitus on saada lisää tietoa yritykselle siitä kuinka yrityksessä voitaisiin auttaa henkilökuntaa näissä asioissa ja saada henkilökuntaa

kiinnittämään huomiota esimerkiksi omaan ajankäyttöön ja sen ongelmakohtiin. Yrityksestä kohderyhmäksi valittiin maatalousmyyjät, koska heistä saadaan sopivan kokoinen ryhmä ja heitä on yhtä lukuun ottamatta kaikissa yrityksen yksiköissä. Kohderyhmä on ikääntyvää, sillä suurin osa on yli 45-vuotiaita, kuten aiemmin kerrottu. Osaksi ikä tuo haasteita muun muassa laitteiden käytössä, kun teknologia kehittyy. Kysely haluttiin rajata keskittymään kohderyhmän koulutustarpeisiin ja ajankäytön hallintaan, mutta muut hyvinvointikysymykset toimivat taustatietona ja tukiaineistona varsinaisille kysymyksille.

1.1 Työssäkäyvä henkilöstö Suomessa

Suomessa toisen maailmansodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat toimineet selkärangana Suomen työelämässä. Seuraavan vuosikymmenen aikana vajaa puolet nykyisestä työvoimasta siirtyy eläkkeelle. Työssäkäyvien ikääntyminen koskettaa niin yksilöitä, yrityksiä, organisaatioita kuin yhteiskuntaa. Työssä käyvien määrä vähenee arvioidusti noin 0,35 % vuodessa. Työelämän vetovoimaa tulee lisätä, mutta pelkät viralliset kannanotot ja säätelykeinot eivät riitä, tarvitaan myös työelämän uudistamista. Kaikilla osapuolilla on vastuu työelämän tuloksellisuuden ja ikääntymisen yhteensovittamisessa. Tärkein tavoite on työn houkuttelevuuden ja aktiivisten työssäolovuosien lisääminen. Kun eläkkeelle siirrytään liian varhain, eläke ja terveydenhuoltokulut kasvavat. Vaikka elinaika on pidentynyt Suomessa, työelämästä poistutaan usein ennen eläkeikää. (Ilmarinen 2005, 17-19.)

Ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin on tarjolla niin lainsäädännössä kuin kansallisissa ohjelmissa. Työsuhdeturvan parantaminen, varhaisen työelämästä poistumisen mahdollisuuksien kiristäminen ja yleisten ikäasenteiden korjaaminen sekä ikäsyrrjinnän kitkeminen ovat osa näitä ratkaisuja. Työ- ja toimintakyvyn edistämistä sekä oman elämän hallinnan ja uuden oppimisen merkitystä painotetaan yhä enemmän. Julkisen politiikan keinoin on tehty paljon toimenpiteitä työelämän vetovoiman lisäämiseksi, joista tärkeimpinä toimenpiteinä ovat olleet muun muassa työeläkelainsäädännön uudistukset, tasa-arvolaki ja työterveyshuoltolaki. Työeläkeuudistuksen tavoitteena on ennen kaikkea kustannussäästöt, joita tulee kun työelämässä pysytään pidempään. Keinoina käytetään varhaiseläkkeen kiristämistä, osa-aikaeläkkeen ja vanhuuseläkkeen ehtojen tiukentamista, työttömyyseläkkeen ja yksilöllisen varhaiseläkkeen poistamista vähitellen. Eläkelakiuudistuksen hyödyt koskevat kaikkia nuorista vanhoihin, opiskelijoista pienten lasten vanhempiin. (Ilmarinen 2005, 19-22, 29.)

Lainsäädännössä on melko hyvin turvattu ikääntyvän työntekijän asema. Heitä koskevaa erillislakia ei ole, mutta lainsäädännössä on ikääntyvän työntekijän suojaamiseksi erillissäännöksiä. Lainsäädännöllä ei kuitenkaan voida puuttua työnantajan vastuulla oleviin asioihin, kuten työmääriin, palkkaan ja johtamistapoihin. Mikäli standardimääräyksen koskevat kaikkia työntekijöitä, ne voivat jopa estää työpaikalla tehtäviä yksilöllisiä ikääntymisen huomioivia ratkai-

suja. Yhteisiä intressejä edellyttävillä sopimuksilla voidaan parantaa työn tekemisen ehtoja ja työolosuhteita. (Ilmarinen 2005, 185.)

2 Ikääntyvä henkilöstö

Ikää käytetään asioiden ryhmittelyn perusteena ja erilaisuuteen suoranaisesti sekä välillisesti vaikuttavana tekijänä. Sanoilla nuori, kokematon ja uusi tarkoitetaan yleensä työelämänsä alussa olevaa 20-30-vuotiasta henkilöä, kun taas sanat kokenut ja ikääntyvä kuvaavat henkilöä, jolla on runsaasti kokemusta työelämästä ja hän on noin 45-65-vuotias työntekijä. Näiden ikäryhmien roolivollisuudet ja odotukset ovat erilaisia. Nuorilta odotetaan luovuutta, nöyryyttä ja ennakkoluulottomuutta sekä tietoa ja osaamista. Ikääntyviltä työntekijöiltä odotetaan nykyään aktiivisuutta, kehittymishenkisyyttä ja pitkää työuraa. Ikään viitattaessa odotetaan henkilöiltä myös tietynlaista käyttäytymistä ja heihin kohdistetaan erilaisia asenteita. Neutraalit tai positiiviset asenteet ja ennakkoluulot työyhteisössä lisäävät myönteisten asioiden tapahtumista. (Kiviranta 2010, 13-18.)

Henkilöstösuunnittelun päätavoite on huolehtia, että yrityksessä on tulevaisuudessakin oikea määrä henkilöitä tekemässä tehtäviä. Henkilöstösuunnittelun haasteellisimpia tehtäviä on ennakoida henkilöstön vaihtuvuus, eläkkeellesiirtymiset ja sairauspoissaolot. Nämä kolme tekijää voivat muuttaa nopeastikin yrityksen henkilöstön tarvetta. Suunnitellussa tulee ottaa huomioon niin määrällinen kuin laadullinen tarve. Yrityksen tulee pystyä ennustamaan oma työvoiman tarve sekä ulkoinen ja sisäinen työvoiman tarjonta. (Kauhanen 2006, 35-37.)

Eläkeratkaisuja, joita yrityksillä on käytettävissä, ovat muun muassa vanhuuseläke, työkyvyttömyyseläke, osa-aika eläke, osatyökyvyttömyyseläke ja työttömyyseläke. Vaihtoehtojen tuntemus on yritysten johdossa yleensä huonoa, vaikkakin työeläkelaitokset tarjoavat näistä hyvin tietoa. Eläkevaihtoehtojen kustannukset yrityksille ovat myös epäselviä, mutta yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä suurempi yritys on, sitä enemmän se joutuu maksamaan jokaisen eläkeratkaisun omavastuuperiaatteen mukaisesti. Kustannuksiin voidaan vaikuttaa myös yrityksen omilla toimilla, esimerkiksi ennalta ehkäisevällä lakisääteisellä ja sitä laajemmalla työterveyshuollolla, liikuntatoimien tukemisella ja panostamalla työhyvinvointiin. Hyvin ja laajasti hoidettu työterveyshuolto ja ikääntyvän henkilöstön varhaiskuntoutus pienentävät ennenaikaista eläkkeellesiirtymistä sekä siitä johtuvia eläkekustannuksia. (Kauhanen 2006, 92-93.)

Ikääntyvän henkilöstön sitoutumista ohjaa harvemmin raha kuin työn sisältö, työkaverit tai uudet haasteet. Ikääntyvän työntekijän sitoutuminen on usein sitoutumista työhön organisaatioon kuulumisen tai uran ja kehittymisen takia. Sen sijaan nuoret sitoutuvat palkan ja toimeentulon takia tai he sitoutuvat omaan kehittymiseen ja uraan. (Kiviranta 2010, 42-43.)

Ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten henkilöiden johtamista. Esimiehen tulee tietää, kuinka eri-ikäiset toimivat johdettavina. Ikäjohtamista on työntekijöiden iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen päivittäisessä johtamisessa, organisoinnissa ja työn suunnittelussa jokaisen terveyden, turvallisuuden ja tavoitteiden, niin henkilökohtaisten kuin organisaation, saavuttamista. Työhön kohdistuvat tavoitteet ja tarpeet muuttuvat henkilöstön vanhetessa. Kun nuori tarvitsee edistävää ja tilanteita tukevaa johtamista, kokenut kaipaa toisenlaisia ratkaisuja motivoinnin ja jaksamisen ylläpitämiseksi. Ikäjohtamisen onnistumiseen tarvitaan oikean tiedon soveltamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämän lisäksi työyhteisön jäsenen on hyväksyttävä ja ymmärrettävä erilaisuuden merkitys. Hyvän ikäjohtamisen avulla töiden organisointi ja suunnittelu tehdään henkilöstön voimavarojen mukaan. Johtamismalli myös tukee henkilöstön voimavarojen kehittämistä ja hyvän ikäjohtamisen tuloksena paranee sekä henkilöstön työhyvinvointi että yrityksen tuottavuus. (Ilmarinen 2005, 56, 197-198.)

2.1 Ikääntyvän henkilöstön motivointi

Motivaatio on yksilölähtöinen ja henkilökohtainen, siinä on mukana aikomusta, valintaa ja halukkuutta. Perustarpeiden tyydytys, kuten toimeentulo, turvallisuudentunne tai itsensä toteuttaminen toimivat kaikilla motivaationa. Aktiivisuuteen perustuvia motivaatiomalleja on kolme: taloudelliseen, kehittyvään ja sisäisiin prosesseihin keskittyvät motivaatioteoriat. Taloudellisen teorian mukaan yksilöt tavoittelevat muun muassa rahaa, mielihyvää, valtaa, ylennystä ja ystävyyttä. Hyödyistä jokin nousee muita tärkeämmäksi jokaisella ja se motivoi rationaalisesti ajattelevaa henkilöä toimimaan. Kehittymiseen painottuvassa motivaatiossa korostuu oppimisen merkitys. Motivaatio perustuu itsensä toteutukseen ja kasvuun, eikä taloudellisten hyötyjen tavoitteluun. Sisäiset prosessit motivaationa perustuvat henkilön vapaaseen tahtoon ja sisimpään. Motivaation lähteenä toimivat yksilön älyllinen maailma ja ajatukset. (Kiviranta 2010, 35-37.)

Kokeneen työntekijän tarvitsema tuki on hyvin yksilöllistä perustuen kokemukseen ja ikääntymiseen. Joku työntekijä kokee olevansa niin sanotussa negatiivisessa kierteessä, kun taas toinen kokee olevansa positiivisessa kierteessä. Näissä työnpanostuksen arvostus, tulosten huomioiminen ja kehittämismahdollisuuksien huomioiminen koetaan joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Negatiivisessa kierteessä oleva työntekijä ei ole tyytyväinen siihen kuinka häntä kohdellaan organisaation jäsenenä ja työntekijänä, ja työntekijä on halukas jäämään aikaisemmin eläkkeelle tai sairastelee paljon. Positiivisessa kierteessä oleva työntekijä tuntee saavansa esimieheltä arvostusta ja saavansa sopivasti haasteita työssään, hänen arvostelukyköhinsä ja taitoihinsa luotetaan, eikä hänen työsuorituksia pyritä ohjailemaan liikaa. Kokenut työntekijä tarvitsee tukea hakeakseen omia voimavarojaan ja osaamistaan vastaavia haasteita. Itseensä luottaminen ja tämän ilmaiseminen osoittavat työntekijän oman suhteellisen ar-

von. Työntekijä osoittaa oman suhteellisen arvonsa luottamalla itseensä ja ilmaisemalla tämän realistisesti.

(Kiviranta 2010, 70-71, 102-103.)

Ikääntyvän henkilöstön koulutuksen tulisi olla erilaista kuin nuorten koulutus. Kokeneet henkilöt arvostavat aktiivista osallistumista, kokemuksen jakamista ja pienryhmätyöskentelyä. Koulutuksen tulisi muistuttaa enemmän osallistuja- ja työlähtöisiä prosesseja, kuin opetustilannetta. Vuorovaikutus, asioiden syvällisempi omakohtainen käsittely ja vaihtoehtojen etsiminen ovat tärkeitä osa-alueita ikääntyvän henkilöstön kouluttamisessa. Ryhmissä työskentely auttaa työntekijöitä pääsemään syvemmälle heidän omaa jaksamista ja työtä kehittämistä lisääviin tekijöihin. Sisällöltään koulutusten tulisi olla henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työhön liittyviä, eli sisällön tulisi tuottaa välitöntä hyötyä ja lisätä kokeneen työntekijän asiantuntijuutta. Ne voivat tarjota työntekijälle jotain täysin uutta osaamista tai syventää ja täydentää nykyisiä taitoja. (Kiviranta 2010, 206-207.)

2.2 Työkyky ja hyvinvointi työssä

Työkyky on työntekijän tärkein pääoma työelämässä. Työkyky rakentuu tasapainosta työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välillä. Ihmisen voimavarat koostuvat arvoista, asenteista, osaamisesta, koulutuksesta sekä terveydestä ja toimintakyvystä. Työllä tarkoitetaan työympäristöä ja työyhteisöä sekä työn sisältöä, organisointia ja vaatimuksia. Työkyvyn perusta muodostuu terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Perustan lisäksi työkykyyn kuuluu ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttaa itse työ ja siihen liittyvät tekijät, kuten työolot. Esimiestyö ja johtaminen, organisointi, työyhteisön toimivuus ja työn sisältö ovat olennainen osa työtä ja työn tuomia vaikutuksia työkykyyn. (Ilmarinen 2005, 79-80.)

Toimintakyky muuttuu henkilöstön ikääntyessä, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kehittyvät eri tavoin iän mukaan. Fyysinen toimintakyky alkaa heiketä vähitellen jo 30 vuoden iässä, vaikkakin tähän vaikuttavat esimerkiksi jokaisen henkilökohtaiset liikuntatottumukset. Ikääntyvien heikkeneminen näkyy selvimmin muun muassa hengitys- ja verenkiertoelimissä, tuki- ja liikuntaelimissä sekä näössä ja kuulossa. Näillä heikennyksillä ei välttämättä ole suurta merkitystä työnteossa. Fyysistä toimintakykyä voidaan ylläpitää helposti kannustamalla henkilöstöä liikkumaan ja huolehtimaan omasta terveydestään, korostamalla terveellisten elämäntapojen merkitystä ja parantamalla työolosuhteita. Psyykinen ja fyysinen toimintakyky ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Kun fyysinen toimintakyky heikkenee, niin samalla heikkenee henkilön reagointi moniin muutoksiin ja kyky havainnoida asioita. Itsessään ikääntyminen ei heikennä henkilön ajattelutoimintoja tai vähennä älykkyyttä. Ikääntyvän henkilön ammattiosaaminen syvenee, työelämäosaaminen karttuu ja älylliset toiminnot

kehittyvät fyysisestä toimintakyvystä huolimatta. Ympäristön asettamat vaatimukset vaikuttavat aina psyykkiseen toimintakykyyn, ja kehittymistä tapahtuu, jos sen sallitaan tapahtua. Työntekijöiden kanssa tulisi keskustella heidän kehittymisestään ja kannustaa heitä huolehtimaan omasta osaamisestaan. (Kiviranta 2010, 18-22.)

Keskeisin osa sosiaalisessa toimintakyvyssä on yksilön itsetuntemus. Tällä tarkoitetaan tunteiden, ajatusten, tottumusten ja tarpeiden ymmärtämistä ja niiden sopeuttamista sekä muuttamista olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. Itsetuntemuksen lisäksi tärkeä osa sosiaalisessa toimintakyvyssä on ihmistuntemus. Jotta toisten ihmisten kanssa pystyy toimimaan, on pystyttävä tulkitsemaan ja arvioimaan heidän käyttäytymistään. Sosiaalisissa tilanteissa oma käyttäytyminen on aina suhteessa toisten käyttäytymiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus edellyttää jokaisen halua ja yhteistyön tekemistä ja olemista vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaalisella toimintakyvyllä on vaikutusta muun muassa terveyteen, henkiseen hyvinvointiin ja yleiseen toimintakykyyn. Työssä kehittyminen, jaksaminen ja selviytyminen ovat sidoksissa sosiaaliseen toimintakykyyn. Tämän toimintakyvyn kehittyminen tapahtuu ikääntymisen yhteydessä, kun työntekijä oppii tulemaan toimeen muiden ja itsensä kanssa. Oman eduntavoittelun vähentyminen helpottaa neuvottelua ja kompromissien tekoa sekä muiden ihmisten arvostus kasvaa. (Kiviranta 2010, 22-23.)

Stressitilanteista ja siitä, kuinka yksilö reagoi näihin tilanteisiin, syntyy stressi. Sen ehkäisyssä on pyrittävä vähentämään näitä tilanteita ja muutettava omaa käyttäytymistä. Käyttäytymistä on helpoin muuttaa muun muassa kehittämällä positiivista ajattelutapaa ja oppia tiedostamaan asioiden hyviä puolia. Stressistä aiheutuvia fyysisiä vaikutuksia voidaan tehokkaasti vähentää liikunnalla ja muulla vapaa-ajan harrastuksella. Liikunta vie pois adrenaliinia lihaksista ja harrastus tuo vastapainoa työlle. Rentoutuminen on myös tärkeää. Se auttaa jännitystiloihin ja esimerkiksi migreeniin, joka voi olla seurausta pitkään jatkuneesta stressistä. Vaikkakin lyhytaikainen stressi lisää suorituskyykyämme, pitkään jatkuessa se alentaa suorituskyykyämme. Mikäli stressi jatkuu ja elimistömme kestäkyvyn raja ylittyy, tapahtuu romahdus tai sairastuminen. Suorituskyyvyn romahtamisen eli burnoutin tapahduttua henkilö ei pysty enää pieniinkään suorituksiin ja yksinkertainen asia muuttuu ylivoimaiseksi. (Pelin & Pelin 2000, 111-113.)

3 Ajankäytön hallinta ja kehittäminen

Aika on resurssina erilainen kuin raha tai välineet, eikä aikaa voi säästää tai saada lisää tai vähemmän. Aikaa ei saa takaisi, eikä sitä voi varastoida. Ajankäyttö tarkoittaa ajan jakamista, ajan saamista jonkin asian hoitamiseen muiden asioiden kustannuksella. (Jääskeläinen 1994, 9-10.)

Asioiden tekemistä nykyistä suunnitelmallisemmin, systemaattisemmin, tehokkaammin ja nopeammin sekä tehokkuuden lisäämistä painotetaan ajankäytön kehittämisessä. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä. Ajankäyttöä tulee suunnitella. Ajankäytön rationaalisuudella tarkoitetaan ajankäytön suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja tehokasta työskentelyä tavoitteiden toteuttamiseksi. Peruslähtökohtina ajankäytön rationaalisointiin voi pitää päätöksen tekemistä, oman reitin määrittelemistä ja liikkeelle lähtöä riittävän ajoissa. Ajankäytön suunnittelua on ohjattava itse ja määriteltävä itse millä ja miten täyttää oman kalenterinsa ja samalla jätettävä muiden tarpeet, aikataulut ja tavoitteet vähemmälle huomiolle. Oman reitin määrittely alkaa vähentämällä ajalehtimistä päivästä päivään ja muiden toiveiden mukaan, oman elämän suunnittelu asettamalla visioita ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Visiot ja tavoitteet selkeyttävät edessä olevaa polkua ja tuovat mielekkyyttä ja tarkoituksen tunnetta elämään. Viime hetken jätetty lähtö on monelle ongelma. Jos asioita alkaa tehdä hyvissä ajoin, säästyään viime hetken paineesta. (Lampikoski 2009, 59-61.)

Asioiden priorisointi on tehtävien tärkeyden vertaamista henkilön arvoihin ja missä suhteessa nämä ovat toistensa kanssa. Lisäksi se on tavoitteiden asettamista pitkällä, keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä, joiden saavuttamiseksi käytetään aikaa myös suhteessa arvoihin. (Covey 1989, 157.)

Yksi suurimpia ongelmia on se, kuinka paljon ajan käyttöä tulisi seurata. Jos ajankäyttöä seuraa liikaa, ajankäytöstä voi muodostua itsetarkoitus ja jokainen minuutti koetaan korvaamattomaksi. Liiallisella ajankäytön kontrolloinnilla aika ryhtyy valvomaan ihmistä eikä ihminen aikaa, jolloin stressi lisääntyy ja elämänlaatu sekä ihmissuhteet kärsivät, kun taas liian vähäisellä ajankäytön kontrollilla aikaa kuluu toisarvoisiin asioihin enemmän ja tärkeitä asioita jää tekemättä. Lomat ja päivät kuluvat ohi ilman että henkilö edes tajuaa ajan kulkua. Ajankäyttöä pitää seurata kohtuullisella tasolla. Ajankäyttöä tulee seurata, mutta ihminen tarvitsee myös niin sanottua hyödytöntä aikaa. Luova sekasorto on hyväksi henkilön aivojen käytölle, aivopuoliskot käyttävät aikaa eritavoin. (Jääskeläinen 1994, 20-21.)

Jääskeläinen (1994, 73) on määritellyt aikaryöstäjät tehtäviksi ja asioiksi, joihin menee liikaa aikaa verrattuna saatuun tulokseen. Hänen mukaansa tyypillisiä aikavarkaita ovat liialliset keskeytykset ja keskittymisen puute, puhelimen käyttö, tehottomat kokoukset, asioiden lykkääminen, epäasiallinen tiedonhaku ja arkistointi, sotkuinen työpöytä, hyödytön aika, tehoton kalenterin käyttö, huono delegointi ja tehtävänannot, kykenemättömyys sanoa ei sekä stressi.

Ajanryöstäjistä on mahdollista päästä eroon. Ensin tulee tarkkailla omaa ajankäyttöä ja sitä, mihin aika todella kuluu. Nämä voivat olla pieniä asioita, mutta monesta pienestä asiasta tulee kokonaisuutena isoja asioita. Toiseksi täytyy opetella tunnistamaan tehoton ajankäyttö ja ajanryöstäjät, jotka aiheuttavat hukka-aikaa. Oman ajankäytön seuranta on helpointa aloit-

taa paperille tehtävällä seurannalla, joka näyttää todellisen kuvan siitä, paljonko ajastasi menee tehottomaan ja teholliseen työhön. Seuranta on hyvä käydä läpi aina päivän päätteeksi ja merkitä siihen ajankäytön pulmat sekä pohtia hetki, miten näitä pulmia voisi välttää tulevaisuudessa. Kolmantena tulee suunnitella korjaustoimet ja toteuttaa ne yksi kerrallaan. Tottumusten muuttaminen ei ole helppoa, pienikin parannus kerrallaan tuo jo lisää aikaa. (Pelin & Pelin 2000, 62-66.)

3.1 Kiire, kiireellisyys ja tärkeys

Ihmiset luovat itselleen helposti kiireen, se saattaa johtua omaksutusta ajatusmallista. Itsensä tärkeäksi tunteminen liitetään usein kiireeseen: on kiire, koska olen tärkeä. Hyvän työntekijän ominaisuudeksi on noussut kiireellisyys, ja hoppua on pidetty statussymbolina 1990- ja 2000-luvuilla. Ympäristön luoma paine vaikuttaa myös ajatusmalliin; kun muut ympärillä menevät lujaa, jokainen lisää myös omaa tahtiaan. Omat sisäiset aikavarkaat, eli tavat ja tottumukset, lisäävät helposti kiirettä; tavoitellaan täydellisyyttä, ei olla tarpeeksi jämäköitä tai viivytellään. (Lampikoski 2009, 27.)

Toisaalta yhteiskunta ja organisaatiot luovat omat painetekijänsä kiireelle. Tietotekniikka kehittyy ja tuo mukanaan koko ajan uusiutuvia käytäntöjä ja ohjelmia. Ammattilaisten kouluttautumisen tarve ja kilpailu työpaikoista on lisääntynyt koko ajan, ja ihmisten tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa. Töiden kasaantuminen ja niiden määrä voimavaroihin nähden voi kasvaa liian suureksi tai tulostavoitteet asetetaan liian korkealle, mikä lisää työntekijöiden kiirettä ja heille asetettavia vaatimuksia. Jatkuvat keskeytykset työpaikalla häiritsevät keskittymistä ja sirpaloittavat työnteon. Ratkaisuna pidetään työpäivän pidentämistä, joka on täysin vastakkainen kehityssuunta, kuin minne tulisi päästä. (Lampikoski 2009, 27-30.)

Kiirettä lisää myös puutteellinen ajankäytön suunnittelu ja tulevaisuuden suunnitelmien puuttuminen. Myös hötkyily tuo oman lisänsä kiireeseen. Joillakin on kalenterissa liikaa tilaa ja joiltain siitä puuttuu hengitystila. Ihmisen suunnan puuttuminen luo kiirettä, koska henkilö ei tiedä, mihin hän on menossa ja miksi. Hän ei tiedä, miten aikaa tulisi käyttää tehokkaasti saavuttaakseen tarvittavat tavoitteet. Tehoton ajankäyttö ja ajan tuhlaaminen on helppoa, samoin asioiden lykkääminen tai niiden jättäminen puolitiehen. Lisäksi kaikki työt haalitaan itselle, tehdään virheitä ja unohdetaan asioita. (Lampikoski 2009, 27-30.) Kiireen syyt ja seuraukset menevät päällekkäin, ja kiireen seuraukset ovat niitä jotka aiheuttavat kiireen. Kun ajankäyttöä ei suunnitella kunnolla, tehdään asioita joihin kuluu aikaa, tai kun asiat tehdään nopeasti hutiloiden, joudutaan ne tekemään toiseenkin kertaan. (Jääskeläinen 1994, 18.)

Nykypäivänä priorisoidaan helposti kiireelliset asiat ensimmäisiksi ja tehdään ne, vaikka oikeasti ne eivät aina ole niitä, jotka tulisi ensimmäisenä tehdä. Kiireellisiksi asioiksi luokitellaan

muun muassa soiva puhelin tai koputus oveen. Kun asioiden tärkeyttä ei huomioida, teemme pelkästään kiireelliseksi määriteltäviä asioita. Syntyy helposti mielikuva tärkeydestä; olemme tärkeitä, emme kiireisiä. Tärkeät asiat eivät ole kiireellisiä, siksi niiden eteen on toimittava. (Covey, Merrill & Merrill 1994, 33-36.)

Kiireelliset asiat huomataan yleensä helpommin, ne vaativat toimintaa. Monesti ne eivät ole tärkeitä, mutta usein ne ovat miellyttäviä, helppoja ja niistä voi nauttia. Tärkeät asiat liittyvät enemmän tuloksiin ja saavutuksiin. Ne vaativat aloitteellisuutta ja toimeen tarttumista, mutta niihin ei reagoida, kuten kiireellisiin asioihin. Jos ei ole kuvaa siitä, mikä on tärkeää ja mitä tuloksia halutaan, kiireelliset asiat on helppo harhautua reagoimaan. (Covey 1989, 158-159.)

	Kiireellisiä	Ei kiireellisiä
Tärkeää	1. Kriisit, pakottavat ongelmat, tiukan deadline omaavat hankkeet ja projektit	2. Suunnittelu, ennaltaehkäisy, ihmissuhteiden kehittäminen, arvojen selkeyttäminen
Ei tärkeää	3. Keskeytykset, osa puheluista, raporteista, postista ja kokouksista, lähiajan pakottavat asiat, monet sosiaaliset puuhat	4. Puuhaastelu, osa puheluista ja postista, asiat joihin tuhlautuu aikaa, liiallinen tv:n katselu

Taulukko 1. Ajankäytönhallinnan taulukko. (Covey, Merrill & Merrill 1994, 37).

Taulukko 1:n ensimmäinen neljännes sisältää asioita, jotka ovat sekä kiireellisiä että tärkeitä. Tässä neljänneksessä vietämme paljon aikaa, ja jos annamme sille periksi se alkaa hallitsemaan meitä. Monet asiat eivät oikeasti kuulusi tähän neljännekseen, mutta ihmiset monesti asettavat ne siihen ajattelematta niiden tärkeyttä. Kaikki kiireellinen ei ole tärkeää. Myös toisen neljänneksen jättäminen vähemmälle huomiolle aiheuttaa asioiden muuttumista kiireellisiksi ja siirtymistä ensimmäiseen neljännekseen. Toisessa neljänneksessä olevat asiat luovat pohjan menestykselliselle itsensä johtamiselle. Nämä asiat ovat tärkeitä, mutta eivät kiireellisiä. Pitkän tähtäimen suunnittelu, ihmissuhteiden rakentaminen, itsensä kehittäminen ja ongelmien ennaltaehkäisy ovat kaikki tärkeitä asioita, jotka ovat vähällä jäädä kiireessä huomioimatta. Näiden asioiden eteen on toimittava, vaikka ne eivät vaadi sitä, kuten kiireelliset asiat. (Covey 1989, 159-162; Covey ym. 1994, 37-38.) Tähän neljännekseen tulisi omaa ajankäyttöä kohdistaa mahdollisimman paljon. Asioiden tekeminen ennakoidusti ja suunnitel-

lusti sekä ajoissa liikkeelle lähteminen toteuttamaan näitä asioita ovat tärkeimpiä asioita (Lampikoski 2009, 62-63).

Neljännes, joka sekoitetaan paljon ensimmäiseen neljännekseen, on kolmas neljännes. Jotkut viettävät tässä paljon aikaa, ja ihmiset luulevat tämän neljänneksen asioita tärkeiksi vain, koska ne ovat kiireellisiä. Usein niiden kiireellisyys perustuu toisten odotuksiin ja priorisointeihin. Viimeinen neljännes taas koostuu asioista, jotka eivät ole kiireellisiä tai tärkeitä. Taulukossa 1 kerrottujen esimerkkien lisäksi tähän neljännekseen voidaan luokitella pikkutarkkuus ja täydellisyys tavoittelu. Ihmisten ei tulisi viettää aikaa juurikaan tässä neljänneksessä, mutta monesti ihmiset pakenevat ensimmäistä ja kolmatta neljännestä tähän. He kuvittelevat saavansa rauhan kuluttamalla aikaa näihin, mutta se vain huonontaa asioita. Ne, jotka keskittyvät pelkästään kolmannen ja neljännen neljänneksen asioihin, ovat paljon vas-
tuuntunnottomia ja ovat usein riippuvaisia muista ihmisistä ja yhteiskunnasta. He jotka pysyvät erossa näistä, ovat yleensä elämässä menestyviä ihmisiä. He eivät ole tärkeitä, vaikka olisivat kuinka kiireellisiä tahansa. (Covey 1989, 159-162; Covey ym. 1994, 37-38.)

4 Myyntityö

Maataloudet asiakkaana ovat aina yritysasiakkaat, jotka investoivat yritykseensä koneita, laitteita ja rakennuksia sekä muita tuotantopanoksia. Asiakasmäärät ovat laskussa, vaikka peltohehtaarien ostovoima säilyy. Maanviljelijät ovat asiakkaina monipuolisia ja vaativat näin laajaa osaamista myyjältä. Asiakkaat arvostavat luotettavaa myyjää ja luottamuksen saavutettua asiakassuhde saattaa kestää jopa kymmeniä vuosia. Aiemmin yleinen syy asiakkaan ostopaikan muuttumiseen oli sukupolven vaihdos maatilalla, mutta nykyään asiakkaat vertailevat enemmän ja raha ratkaisee. Tässä vaikuttaa myös myyjien sosiaaliset taidot ja ammatillinen osaaminen. (Myyntipäällikkö, Yritys X 2013.)

Henkilökohtaista myyntityötä on myyjän ja ostajan vuorovaikutus. Myyntityöhön kuuluu asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, sopivien tuotteiden löytäminen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja asiakassuhteiden ylläpito. Myyjä myy asiakkaille tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös yrityksensä yrityskuvaa. (Pekkarinen, Sääsä & Vornanen 2000, 26.)

Tuotteet ovat yrityksen kilpailuedun perusta. Tuotteiden avulla myyjät täyttävät asiakkaiden tarpeet ja halut. Tässä onnistuakseen myyjän tulee tuntea tuotteista seuraavia asioita: tuotteiden tärkeimmät käyttäjät ja heidän kokemukset, tuotteiden viimeisin kehitys ja niiden tulevaisuus ja tuotteelle lisäarvoa tuovat palvelut, kuten tekninen apu ja huolto. Lisäksi myyjän tulee tuntea niin oma yrityksensä, sen pääomarakenne, taloudellinen tilanne, historia ja asema markkinoilla kuin kilpailijat ja heidän tuotteet. Asiakasryhmien ja heidän ongelmiensa

tuntemus on erityisen tärkeä, jotta myyjä osaa etsiä asiakkaille uusia tuotteita vastaamaan heidän vaatimuksiaan. Hyvä myyjä hankkii myös itse tuotetietoutta esimerkiksi erilaisista tuote-esittelyistä, ohjekirjoista ja tavarantoimittajilta. Lisäksi myyjä voi käydä kilpailijoiden tuote-esittelyissä pysyäkseen mukana kehityksessä. (Pekkarinen ym. 2000, 37-38.)

Ilman asiakkaita, kuluttajia tai tilaajia - heitä voi kutsua usealla nimellä - ei ole liiketoimintaa. Heitä on monenlaisia ja -arvoisia, mutta ennen kaikkea tyytyväiset asiakkaat ovat hyviä asiakkaita ja yleensä tuottavia. Kun yritys tuntee asiakkaiden ostovoiman ja maksuhistorian sekä erityiset mieltymykset, voi se parantaa heidän kokemuksiaan kaupanteosta. Asiakastyytyväisyys tulee hyvästä asiakaspalvelusta. On sanottu, että 20 % asiakkaista tuo 80 % tuotoista, ja on siis tärkeä tietää, ketkä ovat näitä tärkeitä asiakkaita. Uusasiakashankinnassa ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämisessä yritykset tekevät paljon hyviä tarjouksia ja kauppvoja. Kuitenkin pääpaino tulisi kohdistaa tuottaviin asiakkaisiin. Hyvistä tarjouksista huolimatta asiakaspalvelun puutteet vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja johtavat helposti huuhoon maineeseen ja tuottavuuden laskuun tulevaisuudessa. Asiakashallintajärjestelmät auttavat selvittämään yksittäisen asiakkaan tuottavuutta. Järjestelmän työkalujen ja analyysien avulla päästään selvittämään asiakkaan tuottavuus ja asiakaskäyttäytymistä. (Nash 2008.)

Yrityksen myyntisuunnitelma on tukena myyjälle tämän suunnitellessa omaa myyntisuunnitelmaansa. Mikäli myyntisuunnitelmaa ei ole, myyjä ei tiedä, mitä tulee tehdä. Tällöin myyntiä syntyy, mutta se toimii aikavarkana. Myyntisuunnitelman pohjana toimii myyjän ja esimiehen sopimat tavoitteet sekä yrityksen ja myyjän tuomat vaatimukset. Vuosisuunnitelman lisäksi on hyvä jakaa suunnitelma kuukausi- ja viikkotasolle, jotta tulosten saavuttaminen ja seuraaminen on helpompaa. Myyjän myyntisuunnitelma muodostuu yrityksen vuotuisesta myyntisuunnitelmasta jaettuna kuukausien tai viikkojen määrällä ja myyjien lukumäärällä. Jotta myyjä pysyisi sovitussa myyntisuunnitelmassa, tulee hänen tietää, kuinka monta asiakaskäyntiä hänen on keskimäärin tehtävä jokaista asiakasryhmää kohti tilauksen saamiseksi. Myyjän tulee siis tietää, kuinka monta käyntiä tulee suorittaa uusille asiakkaille tilauksen saamiseksi ja kuinka monta henkilökohtaista tapaamista hän tarvitsee viikoittain, samoin kuin kuinka monta uutta asiakasyhteyttä tarvitaan ja kuinka monta tuote-esittelyä tai tarjousta on annettava varmistuakseen myynnistä. (Pekkarinen ym. 2000, 41-43.)

Kun suunnitellaan myyjän ajankäyttöä, on hyvä ottaa huomioon kuinka paljon ajasta käytetään uusien asiakassuhteiden avaamiseen ja luomiseen, nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon ja asiakkaisiin, joilla on vähän ostopotentiaalia tai joilla on sitä runsaasti. Ajankäytön suunnittelulla täytyy olla selkeät tavoitteet, jottei suunnittelu kohdistu väärin asioihin. Yrityksen politiikka vaikuttaa paljolti siihen, suunnitteleeeko myyntityön ajankäytön myyjä itse, esimies vai molemmat yhdessä. Oman ajankäytön ja työn suunnittelu ja seuraaminen ovat jokaisen myyjän tehtäviä. (Alanen, Mälikä & Sell 2005, 45.)

Osa myyjän työstä on ennakolta suunniteltavissa olevaa, kun taas osa on ennakoimaton. Ennakkosuunnitelmat nopeuttavat ja helpottavat työn tekemistä. Ennakoimattomat tapahtumat lisäävät paljon myyjän kiirettä. Näissä tilanteissa on tärkeää oppia tunnistamaan tärkeät ja kiireelliset asiat vähemmän tärkeistä ja kiireettömistä asioista. Yksi ajankäytön tavoitteista on aktiivisen myyntiajan lisääminen, tällä tarkoitetaan työaika, jolloin myyjä on kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Eniten myyjän aktiivista myyntityötä häiritsevät aikavarkaat. Myyjän työn yleisemmät aikavarkaat ovat suunnittelemattomuus, usean työtehtävän yhtäaikainen tekeminen, ajan käytön virheellinen arviointi, viivyttelyminen, turhat keskeytykset ja vaikeus laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Myyjän tulee suunnitella työn tekemistä, oppia priorisoidaan työtehtäviään ja saattaa työtehtävät loppuun yksi kerrallaan. Epämiellyttävien työtehtävien tekeminen aiheuttaa helposti viivyttelyä myyjällä, ja työpöydän epäjärjestys vie helposti ajatukset pois pääasiasta. Liian tiukan aikataulun tekeminen aiheuttaa helposti ketjureaktion, joka vaikuttaa kaikkiin myyjän tehtäviin. Lisäksi organisaatio lisää helposti aikavarkaita myyjän työhön, esimerkiksi turhilla ja tehottomilla kokouksilla, turhalla hierarkialla ja raportimisella sekä jos tekniset laitteet eivät ole kunnossa. Huono viestintä ryhmän sisällä ja yksin tekeminen toimivat myös myyjän aikavarkaina. (Alanen ym. 2005, 46-47.)

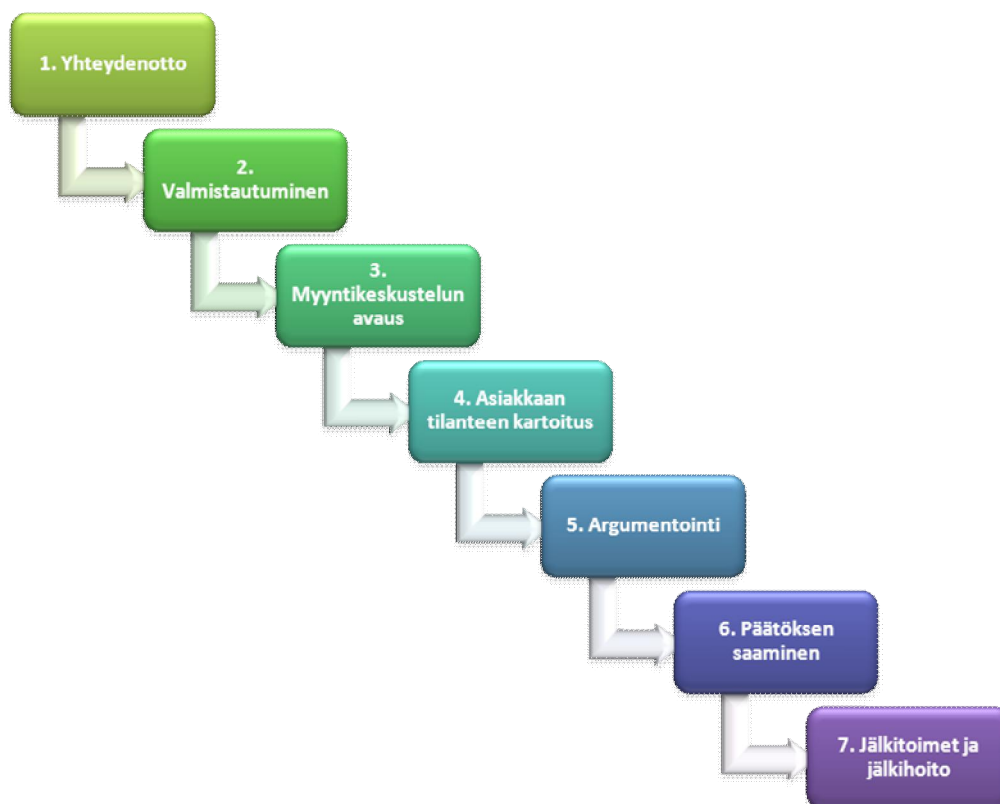
Myyjän työtehtävät voidaan jakaa viideksi erilaiseksi ajaksi sen mukaan, mitä työtehtäviä hän tekee ja mikä niiden merkitys on tulokselle. Varsinaiseen myyntityöhön vaikuttavat ajat ovat välitön myyntiaika, välillinen myyntiaika ja myyntityöhön tarvittava lisäaika. Välittömällä myyntiajalla tarkoitetaan aikaa, jolloin myyjä neuvottelee asiakkaan kanssa ja pyrkii saamaan asiakkaalta päätöksiä. Välitön myyntiaika vaikuttaa suoraan myyntitulokseen ja on myyjän tuloksenteossa arvokkainta aikaa. Välillinen myyntiaika on aikaa, joka käytetään myyntiä tukeviin toimintoihin, esimerkiksi tarjousten ja ehdotusten tekemiseen, asiakaskäynneistä sopimiseen ja tilausten vastaanottamiseen. Jotta myyjät saataisiin käyttämään enemmän välitöntä myyntiaikaa, yrityksissä tulisi harkita hyödynnetäänkö heillä kaikkea tekniikkaa ja henkilöstövoimavaroja tilanteen saavuttamiseksi. Myyntityöhön tarvittava lisäaika koostuu ajasta, jolloin luodaan pohja varsinaiselle myyntitoiminnalle. Myyjän koulutukset, työn suunnittelu ja matkustaminen kuuluvat tähän osuuteen. Myyjän työaika voidaan jakaa vielä muihin työtehtäviin tarvittavaan aikaan ja henkilökohtaiseen aikaan. Muut työtehtävät muodostuvat muun muassa raporttien kokoamisesta ja hallinnollisista tehtävistä. Henkilökohtainen aika on aikaa, jota myyjä käyttää henkilökohtaisten asioidensa hoitamiseen, kuten pankissa asioimiseen tai auton huoltamiseen. (Alanen ym. 2005, 49.)

4.1 Myyntineuvottelun vaiheet

Myyntikeskustelu on myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Myyjän tulee ohjata myyntikeskustelu kohti kaupan päättämistä niin, että pääasiana säilyy asiakaskeskeisyys. Onnistu-

neen vuorovaikutuksen seurauksena on yleensä pysyvä asiakassuhde ja molemminpuolinen luottamus. Myyjän tulee myydä asiakkaalle niin itsensä kuin myytävä tuote. Asiakas tulee vakuuttaa siitä, että myyjä on luotettava yhteistyökumppani nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttää niin yritykseltä kuin myyjältä asiakkaiden tuntemusta, ja esimerkiksi myyjän tulee tietää heidän toiveensa, tarpeensa ja ominaisuutensa. Myyjän tulee saada herätettyä asiakkaan tarpeet ja saada tämä arvostamaan myytävää tuotetta, vaikka asiakas vähättelee tuotteen tarvetta tai ei usko tarvitsevänsä sitä. Asiakas on vakuutettava siitä, että hän tarvitsee ratkaisun ongelmaansa ja että myyjän esittämä ratkaisu on paras mahdollinen. Neuvottelutilanteen tullessa päätösvaiheeseen asiakas tekee ratkaisunsa. Sen tulos ratkaisee, saako myyjä myytyä tuotetta vai ei. (Pekkarinen ym. 2000, 77-78, 97; Alanen ym. 2005, 66-68.)

Alanen ym. (2005, 69) määrittelevät kirjassaan myyntineuvottelun vaiheittain eteneväksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu seitsemästä portaasta. On tärkeää, että myyjä seuraa jokaisen vaiheen toteutumista päästäkseen tavoitteeseensa. Joskus tavoitteeseen päästää yhden myyntikeskustelun aikana, mutta yleensä siihen tarvitaan useampi neuvottelu ja yhteydenotto useamman ihmisen kesken.



Kuva 1: Myyntineuvottelun rakenne (Alanen, Mälikä & Sell 2005, 69).

Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan aktiivinen myyntityö, myyjä tavoittelee asiakkaan kiinnostuksen herättämistä kaupankäyntiin. Varsinainen myyntityö on saattanut alkaa jo aiem-

min, esimerkiksi kun asiakas on ensimmäisen kerran huomannut yrityksen, sen tuotteet tai toiminnan. Tavoitteena ensimmäisessä vaiheessa on saada asiakas suostumaan myyjän tapamiseen tai haluamaan muutoin syventää heidän välistä vuorovaikutusta. Myyjän ei kannata siirtyä seuraavaan vaiheeseen ilman asiakkaan suostumusta. (Alanen ym. 2005, 71-72.)

Asiakastapaamisen onnistumiselle ratkaisevaa on hyvä valmistautuminen. Suunnittelulla luodaan perusta koko yhteistyölle, siitä ei kannata tinkiä tai jättää sitä viimehetkeen. Valmistautumisen voi aloittaa selvittämällä onko asiakas entuudestaan tuttu vai uusi, onko kyse yksittäisestä henkilöstä vai asiakasryhmästä ja onko hän yksin vai onko muita yhteyshenkilöitä mukana. Myyjän on mietittävä, millaisen mielikuvan jättää itsestään ja mitä asiakkaalle jää mieleen käynnistä. Myyjän on myös pohdittava, miksi hän tapaa asiakkaan, mitkä ovat hänen tavoitteet, mitä tämä yhteys merkitsee itselle ja asiakkaalle, mitä hän haluaa asiakkaan tietävän tuotteesta ja kuinka paljon neuvottelulle on varattu aikaa. (Alanen ym. 2005, 73-74.)

Kolmannessa vaiheessa myyjä tapaa asiakkaan. Hyvän ensivaikutelman ja suotuisan ilmapiirin luominen ovat tärkeitä tavoitteita onnistuneelle myyntikeskustelun etenemiselle. Tässä myyjän tulee myydä itsensä ja ajatuksensa ensin itselleen ja sitten asiakkaalle sekä kääntää mahdolliset negatiiviset ajatukset myönteisiksi. Yhteyden luomisessa on tärkeää olla aidosti kiinnostunut ja halukas ratkaisemaan asiakkaan tilanne. On myös otettava huomioon asiakkaan mahdollinen arvomaailma ja kulttuuritausta, jotta ei ymmärtämättömyyttään loukkaa asiakasta ja luo vääränlaista ilmapiiriä tilanteeseen. Asiakasta ei saa myöskään koskaan aliarvioida. (Alanen ym. 2005, 78-81.)

Asiakkaan tilanteen kartoittaminen ja argumentointi korostuvat erityisesti asiakaskeskeisessä myyntitapahtumassa. Asiakkaan tilanteen kartoittamisessa myyjän tulee saada asiakkaalta tarpeeksi oleellista tietoa, jotta hän pystyy perustelemaan tuotteen hyödyt asiakkaalle seuraavassa vaiheessa. Myyjän tulee määritellä jo etukäteen, mitä tietoja hän tarvitsee löytääkseen oikean ratkaisun asiakkaalle. Tässä vaiheessa korostuu myös myyjän tiedot kilpailijoista ja näiden asemasta markkinoilla. Myyjän olisi hyvä tietää myös, mikäli asiakas käyttää kilpailijan tuotteita ja miksi hän niitä käyttää. Asiakkaan tilannetta kartoitettaessa on huomioitava käytettävä kysymystekniikka, eikä asiakas saa kokea myyjää liian tunkeilevaksi, vaan kysymysten tulee auttaa asiakasta ratkaisemaan asioita ja löytämään uusi näkökulmia. Usein on tehokkaampaa antaa asiakkaan itse oivaltaa asioita, kuin kertoa ne hänelle suoraan. Liika tiedon lypsäminen turhauttaa asiakkaan ja ilmapiiri muuttuu helposti negatiiviseksi. Asiakkaan esittämiä kysymyksiä on tärkeä kuunnella tarkkaan ja niihin vastattaessa on pidettävä huoli, että kysymykset eivät johdata neuvottelua väärille urille. (Alanen ym. 2005, 82-86.)

Kun myyjä tuntee asiakkaan tilanteen, toiveet ja tarpeet, pystyy hän esittämään asiakkaalle sopivat argumentit tuotteesta. Oikeilla argumenteilla asiakas saa tietoa ratkaisun oikeellisu-

desta ja oikeat perustelut vähentävät epävarmuutta sekä tarvetta esittää vastaväitteitä. Tuotteen tarjoamat edut tulee saada vastaamaan asiakkaan tarpeita ja tämän tärkeinä pitämiä ja arvostamia asioita. Asiakkaan on helpompi hyväksyä tuotetta koskevat argumentit yksikerrallaan kuin kaikki kerralla. Usein argumentointivaiheessa asiakas esittää omat vastaväitteensä asiasta. Asiakkaan vastustus on usein väitteeksi muotoiltu kysymys, johon kaivataan vahvistusta tai lisää tietoa. (Alanen ym. 2005, 89-97.)

Päätöksen pyytäminen on myyjän tehtävä. Myyjän lopullinen tavoite on kaupan syntyminen ja samalla osoitus ammattitaitoisesta työskentelystä. Päätöksenteolla tarkoitetaan vaihetta, jossa asiakas on tehnyt lopullisen ratkaisun tuotteen ostamisesta tai ostamatta jättämisestä. Tähän ostopäätökseen liittyviä päätöksiä asiakas tekee koko ajan, joten asiakasta tulee ohjata päätökseen jokaisessa neuvotteluvaiheessa. Myyntineuvottelu on hyvä aina saattaa selkeään päätökseen niin, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä siitä, mitä on sovittu. (Alanen ym. 108-112.)

Kaupan jälkihoidolla tarkoitetaan, että myyjä varmistaa asiakastyytyväisyyden ja sopimusehtojen toteutumisen. Jälkihoito ja kaupan seuranta ovat osa myyntitapahtumaa, koska ne ovat tekeillä olevan kaupan viimeinen vaihe ja samalla ne luovat pohjan pysyvälle asiakassuhteelle ja seuraaville ostopäätöksille. Näiden avulla myyjä varmistaa itselleen mahdolliset lisämyynnit ja uudet kaupat. Myyntitilanteen aikana on jo hyvä sopia asiakkaan kanssa tulevista seurantatavoista, näin vaikutetaan myös positiivisesti ostopäätökseen. Hyvällä jälkiseurannalla viestitään asiakkaalle, että hänestä välitetään ja myyjän vastuullisuudesta asiakassuhteessa. (Alanen ym. 2005, 114-116.)

Jokaisen myyjän työssä puhelin on tärkeä väline. Puhelinta käytetään joko suoraan myyntityöhön tai sitä tukeviin toimintoihin, kuten ensimmäiseen yhteydenottoon asiakkaaseen. Kaikkia myyntineuvottelun vaiheita ei suositella tekemään puhelimitse. Myyjän tulee selvittää, mitkä myyntineuvottelun vaiheista on helppo hoitaa puhelimitse ja mitkä tulee hoitaa asiakastapaamisessa. Puhelimen välityksellä myyjän on helpompi vaikuttaa asiakkaaseen, toisin kuin sähköpostitse tai kirjeitse. Suullisessa vuorovaikutuksessa myyjä voi mukautua saamaansa palautteeseen välittömästi. Puhelimen välityksellä neuvottelijaosapuolet eivät pysty reagoimaan toistensa ilmeisiin ja eleisiin. Puhelinmyynnin avulla yritys pystyy säästämään myyntikustannuksissa ja puhelimen tehokkaalla käytöllä myyntityön tukena saavutetaan säästöjä. (Alanen ym. 2005, 121-122.)

5 Tutkimuksen toteutus, aineiston käsittely ja tutkimustulokset

Tutkimuksen aiheen valinta sujui ilman suurempia ongelmia. Ikääntyvä henkilökunta ja työurien pidentäminen ovat paljon esillä tällä hetkellä niin kansallisesti kuin yrityksissä. Tapasin

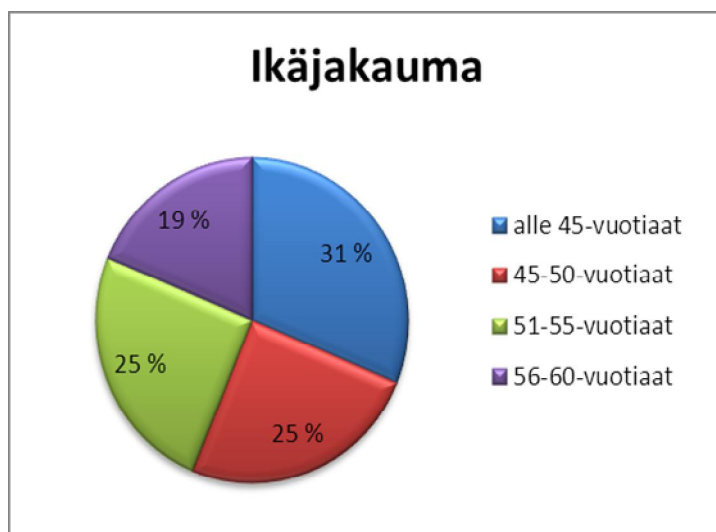
kohdeyrityksen edustajan ja hänen mukaansa yrityksessä oli huomattavissa kyseisiä haasteita, joten keskustelimme aiheesta yhdessä ja päädyimme tutkimaan heidän myyntihenkilökuntansa ajankäyttöä ja koulutuksen tarpeita. Tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat muun muassa missä vastaajat kaipaavat lisää koulusta, kuinka he käyttävät aikaansa, ja kuinka he suunnittelevat ajankäyttöään ja työtehtäviään. Tutkimuksen ajaksi sopi parhaiten loppusyksy ja talvi, koska yrityksen toimialan vuoksi kevät ja kesä ovat erityisen kiireistä aikaa. Päätimme tehdä tutkimuksen kyselytutkimuksena, koska vastaajat työskentelevät usealla eri paikkakunnalla ja varmistaaksemme mahdollisimman hyvän vastausprosentin. Kyselytutkimuksen avulla vastaajat säilyttävät myös yksityisyytensä.

Kyselyn kysymyksiä valittaessa keskustelin yrityksen edustajan kanssa ja selvitin heille tärkeitä asioita ja kysyin, mitä he haluaisivat saada tietää kyselyn avulla. Päädyimmekin jakamaan kysymykset taustatietoihin, työtä ja työsuhdetta sekä ajankäyttöä ja työajanseurantaa koskeviksi kokonaisuuksiksi. Kyselyn pääpainona toimivat henkilökunnan koulutuksen tarpeen selvittäminen ja heidän ajankäyttönsä hallintaan liittyvät asiat. Muut hyvinvointiin liittyvät kysymykset toimivat niin taustatietoina kuin tukiaineistona kyselyn varsinaisille kysymyksille.

Kyselyyn oli mahdollista vastata joko netissä tai paperisella lomakkeella, joka postitettiin täytettyä kotiini. Kaikki kohderyhmästä vastasivat kyselyyn, suurin osa käytti nettiä vastausvaihtoehtona. Kyselyn lisäksi esitin yhteyshenkilölle muutamia tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse. Kysely toteutettiin lokakuu 2012 aikana.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Ajankäytön hallinta -kyselyyn vastasivat kaikki yrityksen maatalousmyyjät, kaikkiaan 16 henkilöä, 14 miestä ja kaksi naista (Liite 3.). Tuloksia ei ole jaoteltu sukupuolen perusteella, jotta vastaajia ei voida yksilöidä vastausten perusteella. Myyjien ikä on jakautunut kuvan 2 mukaan. Kuten tästä on huomattavissa, myyntihenkilöstöstä vain 31 % on alle 45-vuotiaita ja 56-60-vuotiaita on 19 %, ja puolet myyjistä kuuluu ikäryhmään 45-55-vuotiaat. Vastaajista yhdeksän on työskennellyt alalla yli 11 vuotta, ja puolet vastaajista on työskennellyt yli 11 vuotta saman työnantajan palveluksessa (Liite 3.). Vain 13 % vastaajista on työskennellyt alalla vähemmän kuin viisi vuotta ja 12 % henkilöistä on työskennellyt alle viisi vuotta kyseisen työnantajan palveluksessa (Liite 3.).



Kuva 2: Yrityksen henkilökunnan ikäjakauma

5.2 Työssä tärkeäksi koettavia asioita

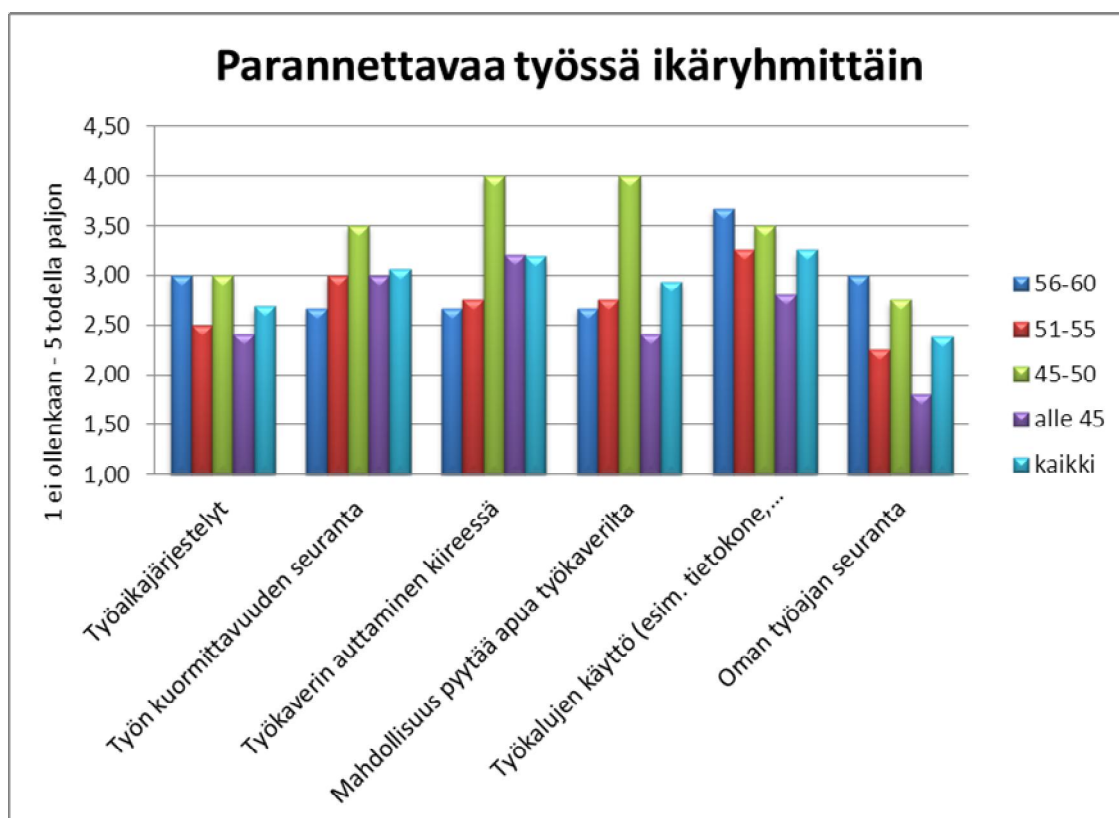
Vastaajat kokivat tärkeimmäksi asiaksi työsuhteessa toimivat työkalut, työilmapiirin ja oman elämän ja työn tasapainon, mutta myös työssä jaksaminen oli tärkeää vastaajille. Vähiten merkitystä oli työuralla etenemisellä, ja lisäksi vähemmän tärkeänä pidettiin työtehtävien jakoa ja kokemuksen karttumista (Liite 3.). Tarkasteltaessa työsuhteen tärkeitä asioita ikäryhmien erot eivät olleet suuria (Liite 3.). Työssä jaksaminen nousi 51-55-vuotiailla ja alle 45-vuotiailla tärkeämmäksi kuin muilla ikäryhmillä, 56-60-vuotiaat pitivät tärkeimpänä oman elämän ja työn tasapainoa, samoin kuin 45-50-vuotiaat. Lisäksi 45-50-vuotiaat pitivät tärkeänä työilmapiiriä ja toimivia työkaluja.

Kaikkiaan vastaajat kokivat, että heillä on eniten parannettavaa työssään työkalujen käytössä, kun taas vähiten parannettavaa koettiin olevan oman työajan seurannassa (Liite 3.). Ikäryhmien välillä on huomattavissa vaihtelua kaikissa asioissa (Kuva 3.). Työkalujen käyttämisessä, kuten tietokoneiden ja sähköisten järjestelmien käytössä, eniten parannettavaa näytti olevan 56-60- ja 45-50-vuotiailla ja vähiten alle 45-vuotiailla. Ikäjakaumat menevät samoin, kun kyseessä ovat oman työajan seuranta ja työaikajärjestelyt. Keskimäärin työaikajärjestelyissä koetaan olevan toiseksi vähiten parannettavaa.

Työn kuormittavuuden seurannassa eniten parannettavaa oli 45-50-vuotiaiden mielestä, kun taas 56-60-vuotiaiden mielestä vähiten (Liite 3.). Työkaverin auttamisessa kiireessä koettiin olevan enemmän parannettavaa kuin mahdollisuudessa pyytää apua heiltä. Toisaalta ikäryhmä 45-50-vuotiaat kokivat näissä asioissa olevan yhtä paljon parannettavaa. Työkaverin auttamisessa vähiten parannettavaa kokivat olevan 56-60-vuotiaat, kun taas alle 45-vuotiaat kokivat, että heillä on mahdollisuus pyytää apua työkaverilta.

Vastaajilta kysyttiin myös, olisiko heillä muuta parannettavaa työssään. Pari henkilöä käytti vastausmahdollisuuttaan ja vastasi parannettavaa olevan fyysisen työn käsittelyssä. Todennäköisesti tällä tarkoitetaan ergonomiaa ja raskaassa työssä käytettäviä apuvälineitä ja niiden käyttöä. Fyysisyyden lisäksi parannettavaa oli tietokoneen ja perusohjelmistojen, kuten Microsoft Officen käytössä. Vastauksissa oli myös maininta myyjän työpöydästä ja että se voisi olla hyvä työkalu.

Esimieheltä saatavan tuen ja palautteen tärkeys työsuhteessa on toki tärkeää, mutta ne eivät nousseet yhtä tärkeiksi kuin esimerkiksi työkaverit (Liite 3.). Ikäryhmien välillä näissä oli huomattavissa pientä eroa, vähiten merkitystä näillä asioilla on 56-60-vuotiaalle, kun eniten merkitystä on 51-55- ja alle 45-vuotiaalle.



Kuva 3: Työtehtävät, joissa vastaajat kokivat olevan parannettavaa ikäryhmittäin.

Kun myyjiltä kysyttiin, millaista tukea he kaipaavat esimieheltä, heitä pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä vaihtoehtoa. Ehdottomasti tärkeimmiksi asioiksi nousivat palautteen saaminen niin onnistumisista kuin epäonnistumisista ja työkalujen uudistaminen (Liite 3.). Ikäryhmien välillä näissä ei ole huomattavissa suurta eroa (Liite 3.). Vajaa puolet vastaajista kaipasi myös lisää koulutusta työtehtäviensä ulkopuolisista asioista ja kiitosta esimieheltä. Eniten koulutusta muista asioista kuin ydintehtävistään kaipaavat alle 45-vuotiaat.

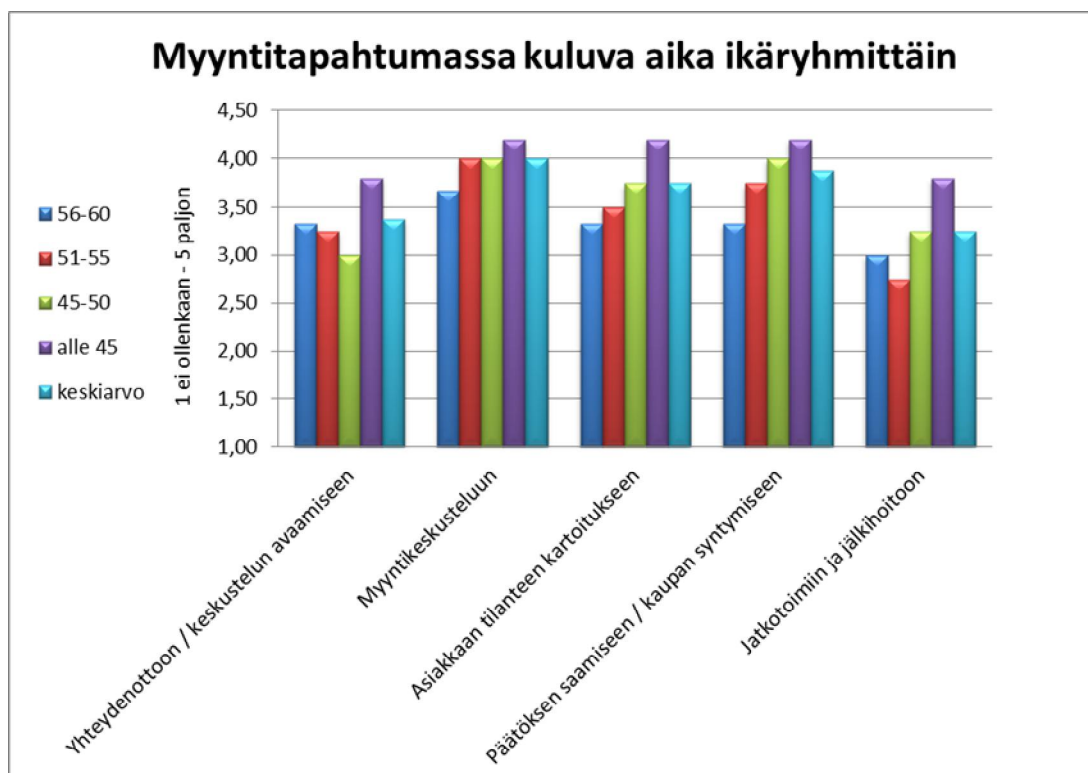
Yksittäiset henkilöt kaipasivat perehdytystä ketjun portaalin ja hinnastojen käyttöön sekä kaupan sisäisten tilaus-, tieto- ja myyntijärjestelmien käyttöön. Lisäksi muutamat henkilöt kaipasivat perehdytystä tilausjärjestelmiin, markkinoinnin ohjausjärjestelmään ja sähköpostin käyttöön. Ikäryhmien välillä näissä ei ole huomattavissa suurta eroa. Vastaajat kaipasivat myös perehdytystä sähköisten rahoitustyökalujen käytöstä ja muista työkaluista. He kaipasivat esimieheltä selkeitä tavoitteita ja budjetteja, kannustusta ja tukea muista asioista, esimerkiksi myyntikampanjoinnista.

Lisäkoulutuksen tarpeesta pyydettiin jokaista vastaaja valitsemaan kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Tärkeimmiksi koulutuksen kohteeksi näistä nousi myytävät tavarat, muut tietokoneohjelmat ja rahoitustyökalujen käyttö. Eniten koulutusta rahoitustyökalujen käytöstä kaipasivat 51-55- ja alle 45-vuotiaat, muista tietokoneohjelmista 45-55-vuotiaat. Myytävien tavaroiden osalta koulutuksen tarve jakautui tasaisemmin ikäryhmien välillä.

Markkinointiohjelmien ja tilausjärjestelmien käytöstä eniten lisäkoulutusta halusivat saada nuorimmat vastaajat. Muiden ikäryhmien välillä koulutuksen tarve näissä jakautui tasaisesti. Sähköisten tarjousten tekemiselle ja lähettämiseksi alle 45-vuotiaat eivät kokeneet tarvitsevana lisäkoulutusta, toisin kuin muut ikäryhmät. Ajankäytöstä ja muista asioista, kuten viestinnästä vain muutamat henkilöt kaipasivat koulutusta.

5.3 Työtehtävien ajankäyttö

Myyntitapahtumaan kuluva ajasta myyjät käyttävät eniten aikaa itse myyntikeskusteluun, asiakkaan tilanteen kartoitukseen ja kaupan päätöksen saantiin. Vähiten aikaa kuluu yhteydenottoon ja jatkotoimiin (Kuva 4.). Alle 45-vuotiaat käyttävät jokaiseen vaiheeseen enemmän aikaa kuin muut. Yhteydenottoon vähiten aikaa käyttävät 45-50-vuotiaat. Myyntikeskustelussa eri ikäryhmät käyttävät aikaa suunnilleen saman verran, mutta vähiten siihen käyttävät aikaa 56-60-vuotiaat. He kuluttavat vähiten aikaa myös asiakkaan tilanteen kartoitukseen ja päätöksen saamiseen ja kaupan syntymiseen. Näissä ajankäyttö lisääntyy ikäryhmien nuoretuessa. Jatkotoimiin ja jälkihoitoon vähiten aikaa käyttävät 51-55-vuotiaat. Alle 45-vuotiaat käyttävät aikaa suhteellisen tasaisesti myyntitapahtuman eri kohdissa, yhteydenottoon ja keskustelun avaamiseen käytetään yhtä paljon aikaa kuin jatkotoimiin ja jälkihoitoon. Kun verrataan keskenään myyntikeskustelua, asiakkaan tilanteen kartoitusta ja päätöksen saamista ja kaupan syntymistä, aikaa käytetään yhtä paljon kaikkiin vaiheisiin.



Kuva 4: Myyntitapahtumassa käytettävä aika ikäryhmittäin.

Verrattaessa uutta asiakassuhdetta ja vakiintunutta asiakassuhdetta, enemmän aikaa käytetään jo vakiintuneen asiakassuhteen hoitoon (Liite 3.). Tässä ei ole juurikaan eroa eri ikäryhmien välillä. Asiakassuhteen ylläpidolle käytettävässä ajassa ei ollut myöskään suuria eroja ikäryhmien välillä. Puhelimessa tehtävälle myyntityölle eniten aikaa käyttävät alle 45-vuotiaat ja vähiten 51-55-vuotiaat (Liite 3.).

Eri työtehtäviin käytettävästä ajasta vähiten aikaa kuluu raportointiin sekä markkinointiohjelmien ja rahoitustyökalujen käyttöön (Liite 3.). Ikäryhmittäin rahoitustyökalujen käytössä ei ole huomattavissa suuria eroja, mutta markkinointiohjelmien käyttöön vähiten aikaa kuluttavat 45-50-vuotiaat ja eniten 56-60-vuotiaat (Liite 3.). Raportointiin eniten ikäryhmistä aikaa käyttävät 56-60-vuotiaat, kun taas vähiten aikaa tähän kuluu 45-55-vuotiailta. Tietojärjestelmien avaamiseen tietokoneella kuluu keskimääräisesti suhteellisen vähän aikaa, mutta verrattaessa ikäryhmiä toisiinsa 45-50-vuotiaat käyttävät tähän huomattavasti enemmän aikaa kuin muut. Tämän tehtävän lisäksi 45-50-vuotiailta kuluu aikaa enemmän sähköisen tilauksen tekemiseen, tilausjärjestelmien käyttöön ja ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin käyttöön kuin muilta. Sähköisten tilausten tekemiseen vähiten aikaa kuluu 56-60-vuotiailta, kun taas ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin käyttöön aikaa kuluu vähiten 51-55-vuotiailta. Tilausjärjestelmien käytössä vähiten aikaa kuluu alle 45-vuotiailta. Hinnastojen löytämiseen ja avaamiseen tietokoneella aikaa kuluu eniten 45-50- ja 56-60-vuotiailta, kun vähiten tähän aikaa käyttävät 51-55-vuotiaat. Uusiin tuotteisiin tutustumiseen eniten aikaa käyttävät 56-60-

vuotiaat, kun vähiten aikaa tähän kuluu alle 45-vuotiailta. Tuotteisiin tutustuminen vie kokonaisuudessaan eniten myyjien aikaa. Lisäksi paljon aikaa vievät ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin sekä tilausjärjestelmien käyttö ja hinnastojen löytäminen ja avaaminen tietokoneella.

Vastaajien mielestä heidän aikansa ei riitä säännölliseen yhteydenpitoon omiin asiakkaisiin, asiakkaiden pyyntöjen toteuttamiseen, aktiivisempaan tarjousten tekemiseen asiakkaille, tuotevalikoiman päivittämiseen, hyllyjen siistinä pitämiseen ja hyllyjen reunaetikettien ajan tasalla pitoon.

Vastaajien mielestä liikaa heidän aikaansa vie hinnastojen löytäminen ja avaaminen (Liite 3.). Ikäryhmien välillä tässä ei ole huomattavissa eroa (Liite 3.). Lisäksi aikaa vie rahoitustyökalujen ja markkinointiohjelmien käyttö sekä tietojärjestelmien avaaminen. Tietojärjestelmien avaamiseen eniten aikaa kuluu 45-50-vuotiailta, kun taas niin rahoitustyökalujen kuin markkinointiohjelmien käyttämisessä ei ilmene suurta eroa ikäryhmien välillä. Sähköisen tilauksen tekeminen, ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin sekä tilausjärjestelmien käyttö koetaan myös liikaa aikaa vievänä. Ikäryhmien eroja verrattaessa aikaa kului muihin tehtäviin saman verran lukuun ottamatta ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin käyttöä. Tämän aikaa vieväksi kokivat alle 45- ja 51-55-vuotiaat. Hyllytys ja tavaroiden järjestäminen oli vain muutaman henkilön mielestä liikaa aikaa vievää. Lisäksi vain yksittäiset henkilöt kokivat raportoimiseen, uusiin tuotteisiin tutustumiseen ja asiakaskontakteihin kuluvan liikaa aikaa. Yhden henkilön mielestä mikään työtehtävä ei vie liikaa aikaa. Muita asioita, jotka koettiin liikaa aikaa vievinä, ovat laskutus, keväällä sanomalehti-ilmoitusten laatiminen, ketjun viljakaupantietojärjestelmä ja viljanäytteiden kirjaaminen sekä raportointi, kuten viljakaupantietojärjestelmä-lähetteiden ja -laskujen käsittely.

Kaikkiaan kolme vastaaja kokee haasteelliseksi tietokoneella työskentelyn. Syynä haasteellisuuden koettiin olevan oma tietotaito. Lisäksi tietokonetyöskentelyn taitavat henkilöt ilmoittivat työskentelyä haittaavan vanhentuneet laitteet ja puute perustietokoneohjelmien, esimerkiksi Microsoft Office-ohjelmien käytössä.

Työajankäytännössä kohdataan ongelmia esimerkiksi silloin, kun päivän ohjelma muuttuu asiakkaiden mukaa eli kun suunnittelu ei toimi, sekä hetkittäinen kiire ja työtehtävien loppuun saattaminen tuolloin. Kevätkiireen aikana hinnoittelulle ja muulle paperityölle ei koeta jäävän tarpeeksi aikaa. Kaikkia asiakkaita ei ehditä hoitamaan kunnolla, ja kuitenkin vaaditaan enemmän asiakastyötä. Ajan puute koetaan myös ongelmana työajankäytössä. Lisäksi stressin aiheuttajana nähdään, kun asiakasryhmien aiheuttama kuormittavuus niiden tuottavuuteen on ristiriitainen.

Kaikki vastaajat ilmoittivat järjestävänsä työtehtävänsä tärkeysjärjestykseen, ja suurin osa ilmoitti suunnittelevansa työtehtäviään etukäteen niin päivittäin kuin viikoittainkin. Vain yksi vastaaja ilmoitti suunnittelevansa työtehtäviä etukäteen vain kerran kuussa. Suurin osa vastaajista suunnittelee tehtävät ajatustasolla, kolme suunnittelee kirjallisesti, joista kaksi vastasi myös suunnittelevansa ajatustasolla. Yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän kohtaan.

Kaikkiaan 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että työajanseuranta on riittävää. Vain yksi vastasi sen olevan riittämätöntä ja kolme jätti vastaamatta tähän kohtaan. Oma ajankäyttöään seuraa kymmenen vastaajista ja viisi ilmoitti seuraavansa sitä vain joskus. Yksi vastaaja ei seuraa itse ajankäyttöään. Vastaajien mielestä työajanseurantaa ei sinänsä tarvitse kehittää, vaan työssä käytetyn ajan kohdentamista ja priorisoimista ajankäyttöä eri tehtävissä.

6 Johtopäätökset

Samalla alalla yli 11 vuotta työskennelleitä myyjiä vastaajista on 56 %, ja saman työnantajan palveluksessa yli tuon 11 vuotta työskennelleitä myyjiä on puolet vastaajista. Myyjät siis ovat tottuneet tiettyyn työskentelymuotoon ja yrityksen toimitapoihin. Osalla myyjistä saattaa olla kokemusta toisista työskentelytavoista ja -paikoista. Myyjät ovat kuitenkin olleet sitoutuneita työnantajansa ja ovat oman alansa asiantuntijoita, ainakin kokemuksellisesti. Osa työntekijöistä on kuitenkin uusia niin alalla kuin työnantajan palveluksessa. Uudet työntekijät saattavat olla hieman kriittisempiä tarkasteltaessa työnantajan toimitapoja ja käytänteitä. Heidän mielipiteitä on hyvä kuunnella yhtälailla kuin jo pidemmän aikaa työnantajan palveluksessa olleita työntekijöitä. Tämä lisää henkilöstön välistä tasa-arvoa.

6.1 Koulutuksen tarve

Se, että etenemistä työuralla ei nähdä niin tärkeänä asiana työsuhteessa, saattaa osaksi johtua siitä, että uramahdollisuuksia ajatellaan pitkälti nykyisen työnantajan palveluksessa. Kun toisaalta vertaa vastaajien ikäryhmien välistä eroa asiassa, alle 45-vuotiaat arvostavat tätä asiaa työsuhteessa enemmän kuin 56-60-vuotiaat. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että eteneminen työuralla ei ole vanhemmalle ikäryhmälle enää niin ajankohtainen asia työelämässä. Työtehtävien jako oli keskiarvallisesti ikäryhmillä vähemmän merkityksellinen lukuun ottamatta 45-50-vuotiaita, jotka pitivät tätä tärkeämpänä kuin monia muita asioita. Työtehtävien jaolla ei nähty olevan niin paljon merkitystä kuin esimerkiksi selkeällä työnkuvalla. Tämä osoittaa sen, että myyjät haluavat selkeyttä omista työtehtävistään enemmän kuin verrata omien tehtävien määrää työkaverin tehtäviin. Lisäksi työilmapiirin tärkeys työsuhteessa kertoo siitä, että myyjät haluavat viihtyä työssään eivätkä olla riidoissa toistensa kanssa. Työkavereilla on enemmän merkitystä alle 45-50-vuotilaille kuin 51-60-vuotiaille, vaikka heidän asialla on enemmän merkitystä kuin monilla muilla asioilla.

Toimivat työkalut ovat asia, johon myyjän on vaikea yksin päästä vaikuttamaan. Toimivat työkalut koetaan yhdeksi työsuhteen tärkeimmistä asioista kaikissa ikäryhmissä. Yrityksen tulee huolehtia laitteiden ja muiden työkalujen ylläpidosta ja ajantasaisuudesta. Lisäksi yrityksen tulee taata myyjien riittävän koulutuksen saanti ja käytettäviin työkaluihin tarpeellinen perehdyttäminen, mutta kuitenkin toimintaohjeiden tarvetta päämäärien saavuttamiseksi ei koettu yhtä tärkeäksi. 56-60-vuotiaat eivät arvioineet koulutuksen saantia yhtä tärkeäksi kuin 45-50-vuotiaat, mutta he kokivat tärkeämmäksi perehdytyksen käytettäviin työkaluihin. Vaikka 45-50-vuotiaat pitivät tärkeänä toimivia työkaluja, he eivät pidä yhtä tärkeänä perehdyttämistä niiden käyttöön. Tässä on otettava huomioon, että he ovat ajatelleet tämän todennäköisesti nykyisten laitteiden perehdytyksenä ja he kokevat tuntevansa laitteiden käytön hyvin.

Työn haasteellisuutta ei nähdä yhtä tärkeänä asiana työsuhteessa kuin työn tuottavuutta tai oman osaamisen hyödyntämistä sekä tulosten saavuttamista. Haasteellisessa työssä pääsee helpommin kehittämään itseään kuin jo rutinoituneessa työssä. Ikäryhmien välistä eroa näissä asioissa on huomattavissa, sillä esimerkiksi 56-60-vuotiaat kokevat työn haasteellisuuden vähemmän tärkeäksi kuin alle 45-vuotiaat, mutta silti 56-60-vuotiaat pitävät itsensä kehittämistä suhteellisesti tärkeänä asiana itselleen. Itsensä kehittämisellä työssä oli vähiten merkitystä 45-50-vuotialle, vaikka he pitävätkin työn haasteellisuutta suhteellisen tärkeänä asiana itselleen. Työn tuottavuudella ja tulosten saavuttamisella ikäryhmittäin on eniten merkitystä alle 45-vuotialle, kun vähiten merkitystä niillä on 45-50 -vuotiaille. Toki näillä asioilla on suhteellisen paljon merkitystä kaikille ikäryhmille. Oman osaamisen hyödyntämisellä ei ole huomattavissa suurta eroa ikäryhmien välillä, sitä pidetään yhtä tärkeänä kuin keskiarvoisesti työkalvereita, työntuottavuutta ja omaa onnistumista.

Jotta henkilöstön saa pidettyä motivoituneena ja sitoutuneena yritykseen, heidän tulee saada työstään jotain itselleen. Näitä asioita on esimerkiksi onnistumisen tunteet, kokemuksen karttuminen ja palkkiot saavutetuista tuloksista. Myös työstä saatava tyydytys lisää henkilöstön sitoutumista. Myyjät kokivat näistä asioista keskiarvoisesti tärkeimmiksi oman onnistumisen ja tyydytyksen saamisen työstä. Ikäryhmistä oma onnistuminen on tärkeintä 51-55- ja alle 45-vuotiaille, työstä saatavan tyydytyksen merkitys oli vähäisin 45-50-vuotiaille. Palkkioiden saamisella ja kokemuksen karttumisella on eniten merkitystä alle 45-vuotiaille. Vähiten merkitystä palkkioiden saamisella on 45-55-vuotiaille ja kokemuksen karttumisella 56-60- ja 45-50-vuotiaille. Henkilöstön motivoimisessa on aina otettava huomioon yksilön omat motivoijat ja asiat, joita hän arvostaa työssään.

Työssä jaksamisen tärkeyttä ei tule vähätellä, kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista työpaikalla. Työssä jaksamiseen vaikuttaa työntekijän niin fyysinen, psyykkinen kuin sosiaalinen

hyvinvointi ja työkyky. Vastaajat kokevat työssä jaksamisen olevan suhteellisen tärkeä asia työsuhteessa. Ikäryhmistä eniten sitä arvostavat 51-55- ja alle 45-vuotiaat, kun taas vähiten sillä on arvostusta 56-60-vuotiaiden keskuudessa. Työssä jaksamista enemmän vastaajat arvostavat oman elämän ja työn tasapainoa. Tähän asiaan on yrityksen vaikea vaikuttaa, mutta se ei ole mahdotonta. Esimerkiksi työajan joustomahdollisuudet ovat yksi keino vaikuttaa tähän. Vastaajista oman elämän ja työn tasapainoa pitivät tärkeimpänä 45-50-vuotiaat, mutta muiden ikäryhmien välillä ei ollut huomattavissa suurta eroa. 56-60-vuotiaille tämä on kaikin keinoin tärkein asia.

Asiat, joissa henkilökunta kokee olevan parannettavaa ja joissa he kaipaavat lisää koulusta, tulee yrityksen ottaa huomioon tehtäessä koulutussuunnitelmia. Silloin koulutusten tärkeys nousee ja se saadaan vastaamaan henkilökunnan tarpeita. Lisäksi esimieheltä kaivattava tuki on hyvä myös ottaa huomioon näissä koulutuksissa. Toki kaikki kokevat esimieheltä tarvittavan tuen henkilökohtaisesti ja kaikki asiat eivät koske henkilöstön ammattitaidon kehittämistä. Kiitoksen, palautteen ja kannustusten kaltaiset asiat on hyvä käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa. Silloin varmistetaan, että esimies tietää, millaista tukea työntekijä kaipaa ja esimies voi ottaa näitä asioita silloin paremmin huomioon.

Työssä parannettavista asioista työaikajärjestelyissä ja oman työajan seurannassa ei koettu olevan yhtä paljon parannettavaa kuin muissa asioissa. Ikäryhmittäin tarkastellen näissä eniten parannettavaa kokivat olevan 56-60- ja 45-50-vuotiaat. Joko he ovat epävarmoja osaamisestaan tai eivät hallitse ajankäyttöään ja työnantajan työajanseurantajärjestelmää. Henkilökunta on hyvä perehdyttää ajankäytön hallintaan heidän työpanoksensa ja työn tuottavuuden parantamiseksi.

Ikäryhmittäin verrattuna 45-50-vuotiaat kokivat heillä olevan näissä eniten parannettavaa niin työkaverin auttamisessa kuin avun pyytämisessä heiltä. Tämän lisäksi kaikki muut ikäryhmät, paitsi alle 45-vuotiaat, kokivat olevan yhtä paljon parannettavaa molemmissa asioissa. Enemmän parannettavaa alle 45-vuotiaat kokivat olevan työkaverin auttamisessa kuin mahdollisuudessa pyytää heiltä apua. He siis kokevat, että heidän tulisi kehittää mahdollisuuksiinsa tarjota apua työkavereilleen enemmän kuin pyytää apua heiltä. Vastaajat keskimäärin tuntevat hallitsevan avun pyytämisen kollegalta paremmin kuin heidän auttamisensa. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja henkilökunnan yhteistyön kehittäminen auttavat heitä kommunikoimaan keskenään ja pääsemään eroon vaikeudesta pyytää tai antaa apua.

Työnkuormittavuuden seurannassa vastaajat kokivat parannettavaa olevan jonkin verran. Vähiten parannettavaa oli 56-60-vuotiaiden mielestä, kun taas eniten 45-50-vuotiailla. Lisäksi fyysisen työn käsittelyssä koettiin olevan parannettavaa. Ergonomia on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Oikeilla ergonomisilla työskentelyasennoilla ja -

tavoilla voidaan varmistaa henkilökunnan fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja työssä jaksamista. Ikääntyvien henkilöiden fyysinen kunto heikkenee nopeammin kuin nuorten, joten heidän kanssaan on hyvä käydä läpi esimerkiksi oikeat työskentely- ja nostamistavat. Näin varmistetaan turhien sairaspöissaolojen ja aikaisen työelämästä poistumisen väheneminen.

Työkalujen kuten tietokoneen käytössä parannettavaa koettiin eniten olevan 56-60-vuotaiden ikäryhmässä. Ikäryhmien parantamisen tarpeet tässä kohdassa eivät suinkaan lisäännä henkilöstön vanhetessa, sillä esimerkiksi 45-50-vuotiaat kokivat tässä olevan enemmän parannettavaa kuin 51-55-vuotiaat. Tarve työkalujen käyttöön ja vaatimukset työkalujen käytön osaamiseen lisääntyvät koko ajan, lisäksi ohjelmistoja päivitetään koko ajan. Päivitysten yhteydessä joidenkin työkalujen käyttö muuttuu ja niitä pitää opetella käyttämään aina uudestaan. Tämä tuo haasteita henkilöstölle, mikäli heidän ajattelumallinsa on juurtunut aikaisempiin tapoihin. Työkalujen käyttöopastuksissa pitää ottaa huomioon yksilön oppimistavat, vaikka tämä olisikin työstä. Mikäli työntekijä osaa käyttää työkaluja, vapautuu häneltä aikaa tärkeimpien asioiden hoitamiseen.

Esimieheltä saatavaa tukea pidettiin tärkeänä asiana työsuhteessa. Tukea kaivattiin selkeästi eniten alaisen huomioimiseen kiitoksen, palautteen ja kannustuksen avulla sekä työkalujen uudistamiseen. Koulutuksen ja perehdyttämisen osuudet olivat vähäisempiä. Perehdyttäminen niin ketjun kuin kaupan portaaleihin ja sisäisten järjestelmien käyttöön oli vähäisempää kuin esimerkiksi tilausjärjestelmien, sähköpostin ja rahoitustyökalujen käyttöön. Henkilökunta koki saavansa apua esimieheltä siis näiden järjestelmien ja ohjelmien käyttöön, mutta he halusivat kuulla, mikäli he toimivat asioissa oikein tai eivät, sekä palautetta omaa kehittymistään varten. Esimieheltä saatavaa palautetta pidettiin tärkeänä työsuhteessa. Esimiesten tulee kehittää omia palautteenantotapojaan ja henkilökunnan huomioimista niin onnistumis- kuin epäonnistumistilanteissa.

Koulutuksen ja perehdytyksen tarpeet tulee siis ottaa huomioon, kun suunnitellaan henkilökunnalle koulutus- ja perehdytystilaisuuksia. Erityisesti kaivataan myytäviä tavaroita, muita tietokoneohjelmia ja rahoitustyökaluja koskevaa koulutusta. Vaikka esimieheltä ei kaivattu tukea näihin ohjelmiin perehdyttämisessä, koulutusta silti kaivataan. Esimiehen tuki halutaan enemmänkin muussa muodossa kuin koulutuksissa ja perehdytyksissä. Koulutusta ajankäytöstä koki kaipaavansa muutama henkilö. Kuitenkin työpaikalla on koettu haasteelliseksi ajankäyttö henkilökunnan parissa. Ilmeisesti henkilökunta luulee osaavansa ja hallitsevansa ajankäyttönsä nykyisillä toiminnoillaan, vaikka todellisuus onkin hieman toinen.

Myyntityöhön ja puhelinmyyntiin kaivattiin vähiten koulutusta. Myyntityöstä kaksi ja puhelinmyynnistä vain yksi henkilö halusivat lisää koulutusta. Tämä joko tarkoittaa sitä, että myyjät ovat täysin perillä myyntityöstä, sen erivaiheista ja mahdollisista sen eri muodoista sekä kuin-

ka puhelinmyyntiä tulee toteuttaa tai sitten he vähättelevät sen tärkeyttä työssään. Myyjän tulee toimia työssään kuitenkin kuin itsenäinen yrittäjä. Hänen tulee tiedostaa, missä hänen asiakkaansa ovat, kuinka tavoittaa heidän ja kuinka saada tuotteet myydyksi heille. Puhelinmyynnissä tulee osata ottaa huomioon eri asioita kuin esimerkiksi asiakkaan tullessa tapamaan myyjää.

6.2 Ajankäytön suunnittelu

Kyselyssä aiemmin kerrotut myyntitapahtuman seitsemän vaihdetta on vähennetty viiteen. Teorian yhteydenotto ja valmistautuminen on yhdistetty yhteydenottoon ja keskustelun avaamiseen, myyntikeskustelun avaus on nimetty myyntikeskusteluksi ja asiakkaan tilanteen kartoitus on jätetty omaksi kohdaksi. Argumentointi ja päätöksen saaminen on yhdistetty päätöksen saantiin ja kaupan syntymiseen. Jatkotoimet ja jälkihoito on jätetty myös omaksi kohdakseen. Nämä yhdentämiset on tehty, jotta vastaajien olisi helpompi vastata ja väärin ymmärryksiltä välttyttäisiin. Vastaajien ajankäyttö jakautui suhteellisen tasaisesti näiden vaihtoehtojen välillä. Vähiten aikaa käytetään yhteydenottoon ja keskustelun avaamiseen sekä jatkotoimiin ja jälkihoitoon. Eniten aikaa käytetään myyntikeskusteluun.

Myyntitapahtuman kaikilla vaiheilla on tärkeä tehtävä ja ne kaikki auttavat kaupan syntymistä. Yhteydenotossa varmistetaan asiakkaan kiinnostus niin myyjään kuin myytävään tuotteeseen. Seuraavaksi myyjän tulee valmistautua tapaamiseen. Myyjän tulee pohtia, mitkä ovat hänen omat tavoitteensa ja motiivinsa. Se on ymmärrettävää, että myyjät eivät käytä tähän vaiheeseen yhtä paljon aikaa kuin seuraaviin vaiheisiin, mutta tämä on silti tärkeä vaihe myyntitapahtumassa. Ilman tätä vaihdetta myyntiä tuskin tulisi. Vastaajat luultavimmin arvioivat tässä tilanteessa kyseessä olevan vakiintuneen asiakassuhteen, koska asiakkaan taustat ovat jo silloin selvillä paremmin. Ikäryhmien väliset erot on selkeästi huomattavissa. Tämä kertoo siitä, kuinka eri tavoin ikäryhmät ajattelevat vaiheen tärkeydestä. Kaikki eivät ehkä osaa arvostaa etukäteen valmistautumista. Seuraavaksi myyjä tapaa asiakkaan. Tuolloin hyvän ilmapiirin luominen ja hyvän ensivaikutelman antaminen luovat pohjan kaupan syntymiselle. On hyvä, että myyjät panostavat tähän vaiheeseen myyntitapahtumassa. Kaikki ikäryhmät panostavat tähän, ja 56-60- ja 51-55-vuotiaat panostavat tähän kohtaan enemmän kuin muihin kohtiin. Kaikki myyjät haluavat saada myytyä tuotteen asiakkaalle ja varmistavat tässä hyvän aloituksen myyntityölle sekä seuraaville vaiheille.

Kun selvitetään asiakkaan tilannetta ja valmistaudutaan argumentointiin, myyjien tulee olla valppaana, jotta he eivät loukkaa asiakkaalle tärkeitä arvoja ja kunnioittavat tämän arvostamia asioita. Muutoin kaupan saamisen mahdollisuudet heikentyvät huomattavasti. Tässä vaiheessa vakuutetaan asiakas siitä, että hän tarvitsee tuotteen. Myyjien panostaminen tähän vaiheeseen on hyvää, koska muutoin asiakas saattaa jäädä epäilemään tuotetta ja sitä, tar-

vitseeko hän tuotetta ollenkaan. Osa myyjistä ei panosta tähän kohtaan ehkä yhtä paljon kuin olisi toivottavaa. Osa myyjistä voi epäillä omaa osaamistaan tai ei omaa myyjälle soveliaista väittelytaitoa.

Asiakkaan päätöksen saamiseen ja mahdollisen kaupan syntymiseen vastaajat käyttivät yhtä paljon aikaa kuin asiakkaan tilanteen selvittämiseen ja argumentointiin. Ilman panostusta tähän vaiheeseen kauppvoja ei synny. Myyjä on tässä aktiivinen osapuoli ja ehdottaa kaupan saattamista päätökseen, kun asiakas on tehnyt päätöksensä. Tässä vaiheessa on myös vielä hieman argumentointia ja keskustelua hinnoista. Ilman myyjän aloitteellisuutta asiakas voi jättää tuotteen ostamatta. Myyjän pitää tutkia asiakkaan eleitä ja osata tutkia niitä, koska asiakas on tehnyt päätöksensä. Myyjän käyttämä aika on merkki siitä, että kaupan halutaan syntyvän ja siihen panostetaan. Osa ikäryhmistä toki ei kuluta aikaa tässä vaiheessa yhtä paljon kuin toiset. He, jotka eivät aikaa käytä tähän, joko varmistavat kaupan syntymisen muissa vaiheissa tai saavat asiakkaalta nopeasti tarvittavan päätöksen.

Moni ikäryhmä ei käytä paljon aikaa kaupan jatkotoimiin ja jälkihoitoon. Kaupan jatkotoimilla varmistetaan asiakkaan saavan tuotteensa niin kuin on luvattu ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys niin tuotteeseen kuin itse myyjään. Mikäli asiakas on tyytymätön, se vaikuttaa asiakkaan seuraavaan ostopäätökseen. Jälkihoidolla varmistetaan myös asiakkaan tyytyväisyyttä ja luodaan asiakkaalle kuva, että hänestä välitetään ja hänen mielipiteellään on merkitystä. Vaikkakaan tähän ei panosteta yhtä paljoa kuin muihin neuvottelun vaiheisiin, riittävillä toimenpiteillä varmistetaan, että asiakas palaa saman myyjän luo seuraavan hankinnan yhteydessä.

Vastaajat ilmoittivat käyttävänsä uuteen asiakassuhteeseen hieman vähemmän aikaa, kuin jo vakiintuneeseen asiakassuhteeseen. Vakiintuneita asiakassuhteita on hyvä hoitaa huolellisesti ja varmistaa, että asiakkaat palaavat samaan kauppaan ja saman myyjän luo, kun he suunnittelevat uuden tuotteen ostamista. Tämä on osa myyntitapahtuman jälkihoitoa. Tutut asiakkaat luottavat myyjään ja uskovat häneen, eikä heidän kanssaan käytävässä myyntitapahtumassa näihin asioihin enää tarvitse panostaa yhtä paljon kuin aiemmin. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne tulisi unohtaa täysin, sillä uuden tuotteen kanssa asiakas täytyy aina vakuuttaa uudelleen ja löytää oikeat argumentit saavuttaakseen kaupan.

Uudet asiakkaan vaativat enemmän aikaa myyntitapahtumassa kuin vanhat asiakkaat. Heidän tilanteensa kartoittaminen ja vakuuttaminen vaativat myyjältä enemmän panostusta ja sinnikkyyttä. Kaupan teko voi viedä useamman päivä tai viikon. Myyjä tarvitsee uusi asiakkaita menetettyjen asiakkuuksien tilalle ja lisätäkseen myyntiään. Myyjän myyntisuunnitelmassa on aina oltava mukana uusien asiakassuhteiden luominen ja ylipäätään niiden löytäminen, myyjän tulee tietää mistä etsiä asiakkaita. Kohdeyrityksen ala luo tähän omat rajoitteensa, koska

uusia maatiloja ei nykyään juurikaan synny ja osa asiakkaista on ollut tyytymättömiä myyjään, kauppaan tai ketjuun ja vaihtaneet asiakassuhteensa muualle. Uusasiakashankinnan kohdentaminen tulee suunnitella hyvin, jotta saavutetaan tavoitteeksi asetetut myyntiluvut.

Puhelinmyynti on osa kohdeyrityksen myyjien työtä. Kohdeyrityksen kaupoista suurin osa aloitetaan aina puhelinkontaktilla (Myyntipääallikkö, Yritys X 2013). Tämä on osa myyntitaphtumaa ja yleistä. Lisäksi kohdeyrityksessä tapahtuvasta varastomyynnistä 10-25 % tapahtuu puhelimitse (Myyntipääallikkö, Yritys X 2013). Myyjien puhelinmyyntitaidot ovat tärkeä voimavara yrityksessä. Niitä tulee kehittää ja ylläpitää. Koska vain yksi henkilö kaipasi siihen lisäkoulutusta, todennäköisesti yritys on osannut jo ottaa tämän huomioon. Ajankäyttöä tulee jokaisen myyjän kohdentaa myös myyntityölle puhelimitse. Myyjille on hyvä kertoa, kuinka suuri hyöty puhelimitse tehtävästä mynnistä on ja kuinka paljon se parhaillaan säästää heidän aikaansa.

Se, että hinnastojen löytäminen ja avaaminen vie vastaajien mielestä liikaa heidän aikaansa on huolestuttavaa, koska hinnastot ovat yksi myyjän tärkeimmistä apuvälineistä. Ajan viemisen syynä ovat joko heikot tietokoneiden käyttämistäidot, sotkuinen työpöytä, epäkäytännöllinen arkistointi tai hinnastojen haasteellinen sijainti. Ikäryhmien välillä eroa tässä ei juuri ole huomattavissa.

Tietojärjestelmien avaaminen sekä rahoitustyökalujen ja markkinointiohjelmien käyttö vie myyjien mielestä myös paljon aikaa. Syitä tähän on joko kyseisten ohjelmien vaikeaselkoinen käyttö tai soveltuvuus käyttötarkoitukseen. Syynä saattaa myös olla henkilökunnan tekninen tietotaito tai järjestelmän vanhentuminen. Sähköisen tilauksen tekeminen, ketjun tiedotus- ja hinnastoportaaliin sekä tilausjärjestelmien käyttö ajan viejinä kertovat myös henkilöstön tietotaidon heikkoudesta tietoteknisissä asioissa, järjestelmien ja ohjelmien vanhentumisesta tai heikosta soveltuvuudesta käyttötarkoitukseensa.

Hyllytys ja tavaroiden järjestäminen kuuluu myyjien tehtäviin myymälässä. Jotta tuotteet saataisiin paremmin kaupaksi, siistit ja edustavat liikeilat tukevat tätä. Lisäksi tällä tarkoitetaan myös varaston hyvää ylläpitämistä, vaikka varastotyöntekijät ovat jokaisessa yksikössä erikseen. Myyjät käyttävät varastoa paljon, joten myös heidän on hyvä huolehtia sen kunnossapidosta. Vain 6 % vastaajista koki tämän tehtävän olevan liikaa aikaa vievää. Se että joku myyjistä kokee asiakaskontaktien vievän liikaa aikaa, on hieman huolestuttavaa, koska myyjien tärkein tehtävä on tuotteiden myynti asiakkaille ja yhteydenpito heihin. Ilman asiakkaita myyjällä ei ole työtä.

Raportoimiseen ja uusiin tuotteisiin tutustumiseen yksittäisten vastaajien mielestä kuluu liikaa aikaa. Myyjät kuitenkin vastasivat raportoimiseen kuluvan vähemmän aikaa kuin muihin

työtehtäviin ja uusiin tuotteisiin tutustumiseen enemmän aikaa kuin muihin. Se että raportointi vie liikaa aikaa, voi hyvin johtua henkilökohtaisista tottumuksista ja tavoista. Osa myyjistä saattaa kokea asioiden raportoinnin turhana, koska heille ei aina selviä, miksi heidän täytyy raportit tehdä. Se, että yhden vastaajan mielestä mikään työtehtävä ei vie liikaa hänen aikaansa, kertoo siitä, että hän on osannut kohdistaa ajankäyttönsä tasaisesti tehtävien välillä.

Vastaajien itse määrittelemistä aikavarkaista kaikki ovat tekemisissä tietotekniikan kanssa. Eri ohjelmien käsittely ja niiden käytön helppous vaikuttavat näihin. Ketjulla käytössä oleva viljakaupan tietojärjestelmä, ja järjestelmän kautta lähetettävien läheteiden ja laskujen käsittely koetaan aikaa vievänä. Läheteiden käsittely ja laskutus toimii ketjun, kaupan ja edelleen asiakkaan välillä (Myyntipäällikkö, Yritys X 2013). Kaksivaiheinen viljanäytteiden kirjaamiseen koetaan myös aikaa vievänä. Näillä toimenpiteillä arvioidaan asiakkaan toimitaman viljan hinta (Myyntipäällikkö, Yritys X 2013). Ilman hinnan määrittämistä on tietysti hankala tehdä kauppaa, mutta tässä olisi hyvä pohtia, onko toimenpiteitä mahdollista helpottaa jollain tavalla. Samaa tietysti olisi pohdittava koko ketjun tietojärjestelmän kohdalla.

Aikaa vievät asiakkaat ovat haaste ajankäytön hallinnassa. Myyjien tulisi oppia tunnistamaan tuottavat asiakkaat tuottamattomista ja muutettava sen avulla ajankäyttöä asiakastapaamisessa. Asiakkaita ei tule viihdyttää myymälässä, vaan heille tulisi pystyä myymään asioita, toki huomioon ottaen hyvä ja kohtelias asiakaspalvelu.

Jos myyjä ei ehdi pitää säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiinsa, tilanne on huolestuttava. Sekin että asiakkaiden pyyntöjä ei ehditä toteuttaa, kertoo asiakaspalvelun heikosta laadusta. Toki on tilanteita ja hetkiä, että kaikkea ei ehditä tekemään, mutta jos tämä on jatkuva tilanne, tulisi esimiesten hälytyskellojen soida. Asiakaspalvelun huono maine tahraa koko yrityksen maineen helpommin kuin luullaan ja sen puhdistaminen on työlästä. Asiakaspalveluun ja asiakkaisiin tulee panostaa, oli kiire tai ei. Tällä alalla ja tämän hetkisessä asiakastilanteessa, jossa uusia asiakkaita on jokseenkin haasteellista saada, on vaarallista menettää niin nykyisiä kuin potentiaalisia uusia asiakkaita huonon asiakaspalvelun vuoksi. Tarjousten tekeminen asiakkaille vähentää suoraan niin myyjän kuin kaupankin tulosta. Mitä vähemmän myyjät ehtivät tehdä tarjouksia asiakkaille, sitä vähemmän syntyy kauppvoja.

Yleisen järjestyksen ylläpito kaupassa, kuten tuotevalikoiman päivittäminen, hyllyjen siistinä pitäminen ja etikettien ajan tasalla pitäminen, vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen asioida kaupassa myöhemmin. Jos he saavat virheellistä tietoa tuotteista tai heille mainostetaan tuotteita, jotka eivät ole enää ajankohtaisia tai saatavilla, luo se negatiivista mielikuvaa. Näillä ei kuitenkaan ole yhtä suurta vaikutusta kuin puutteellisella asiakaspalvelulla.

Tietokoneella työskentelyn haasteelliseksi kokeminen ei ole yksistään ikään verrannollinen. Vastaajat jotka kokevat työskentelyn haasteelliseksi tietokoneella, jakautuvat kahteen eri ikäryhmään, 56-56- ja 45-50-vuotiaat. Kun verrataan eri tietokoneohjelmien käsittelyyn kuluva-aikaa ikäryhmittäin, eniten aikaa kuluu 45-50-vuotiailta ja vähiten kuluu 51-55-vuotiailta. Vastaajat arvioivat haasteellisuutta lisäävän oman tietotaidon puutteet ja se, että laitteet eivät ole ajantasaiset. Tietokoneella työskentelyn haasteellisuutta arvioitaessa on siis otettava huomioon henkilön iän lisäksi itse kaluston kunto. Tietokoneet voivat olla hitaita ja toimintamahdollisuudet rajalliset, ja lisäksi niillä olevat ohjelmat voivat olla vanhentuneita, vaikka niistä voi olla saatavilla päivitettyjä versioita. Vanhoille tietokoneille uusien ohjelmien asentaminen voi hidastaa koneita entisestään ja ohjelmien käyttökin vaikeutuu, jos koneet eivät vastaa ohjelmalle tarvittavia ominaisuuksia. Tietokoneet ovat myyjille tärkeä työkalu niin itse myyntityössä kuin omassa perehdyttämisessä. Asiakasrekisterit, yhteydenottomahdollisuudet ja myytävien tuotteiden tiedot ovat usein tietokoneella ohjelmistoissa ja sovelluksissa, samoin kuin kaupan ja ketjun tiedotuskanavat ja ohjeistukset löytyvät usein omilta intranet-sivustoilta. Sähköposti on myyjän yksi tärkeimmistä työkaluista nykyään, koska sen kautta yhteydenpito asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin onnistuu helposti ajasta riippumatta.

Vastaajista kaikki ilmoittavat järjestävänsä työtehtävänsä tärkeysjärjestykseen. Jotta työt saadaan tehtyä ja välttämään turhalta kiireeltä, tämä on tärkeää. Asioita tulee osata kuitenkin priorisoida oikein, aina ne kiireellisimmät asiat eivät ole niitä tärkeimpiä, kuten aiemmin tässä työssä on kerrottu. Ajankäytönhallinnasta kertova taulukko1 on hyvä työkalu myyjille, kun opetellaan arvioimaan tärkeitä ja kiireellisiä asioita. Priorisoinnin tärkeimpiä asioita on saada kiire vähentymään ja ajankäytön kohdistaminen niihin asioihin, jotka sitä todella tarvitsevat. Työtehtävien etukäteen suunnittelu on myös osa priorisointia; pitää tietää, mitä työpäivä ja -viikko sisältävät, jotta asioita voidaan priorisoida. Suunnittelemalla työtehtäviä etukäteen helpotetaan asioiden sujumista toivotulla tavalla, lisätään työn tuloksellisuutta ja helpotetaan omaa jaksamista. Stressi vähentyy, kun tiedetään mitä tuleman pitää ja osataan varautua asioihin. Se, että myyjä järjestää työtehtäviään etukäteen vain muutaman kerran kaudessa, on huolestuttavaa monelta eri kannalta. Tällaisen henkilön motivaatio ja työhalukkuus saattavat olla tipotiessään ja hän keskittyy tekemään vääriä työtehtäviä väärään aikaan. Esimerkiksi myymälän siivoaminen ja järjestäminen eivät ole niitä tärkeimpiä tehtäviä, jos on paljon tilauksia tehtävänä nopeasti lähestyvään ajankohtaan mennessä.

Kaikki, jotka suunnittelevat työtehtävien tekemistä etukäteen, suunnittelevat niitä varmasti ajatustasolla, kuten suurin osa myyjistä on ilmoittanutkin. Suunnitelmissa pysymiseksi ja kaikkien asioiden muistamiseksi olisi tärkeää suunnitella tehtäviä myös kirjallisesti. Helpoin tapa on kirjoittaa paperille päivän tai viikon työtehtävät ja järjestää nämä tärkeysjärjestykseen. Tästä on helppo seurata, mitkä asiat ovat edelleen tekemättä ja mitkä on ehditty jo suorittaa. Muistiinpanosta on myös helppo selvittää, mitä on ollut tekemässä, kun jokin on

keskeyttänyt kyseisen työskentelyn. Osa vastaajista ilmoittaa suunnittelevansa työtehtävät sekä ajatustasolla että kirjallisesti.

Näitä suunnitelmia ei ole kuitenkaan tarkoitus noudattaa orjallisesti varsinkaan puhuttaessa asiakaspalvelutyöstä, kun aina on olemassa keskeyttämisen mahdollisuus. Työtehtävien loppuun saattaminen helpottuu, kun tietää, mitä on ollut tekemässä ja miten paljon on aikaa tehdä asioita. Jos työpäivästä tulee kiireisempi, kuin on kuviteltu, on hyvä tarkistaa suunnitelmasta, voisiko jonkun työtehtävän siirtää seuraavalle päivälle. Kausivaihteluiden aiheuttamaan kiireeseen saadaan apua hyvällä valmistautumisella. Hinnastojen päivittäminen ja muu mahdollinen paperityö, joka voidaan suorittaa hyvissä ajoin ennen kiireen alkamista, on hyvä hoitaa alta pois, eikä jättää asioita roikkumaan. Opettelemalla käyttämään ajankäytön hallinnan työkaluja tehokkaasti, saadaan ajankäyttö kohdistettua tarvittaviin asioihin. Asiakkaiden palveleminen ja heille tehtyjen lupausten täyttäminen on tärkeää hyvän asiakaspalvelun ja tuottavuuden kannalta. Myyjän tulee selvittää asiakkaiden kannattavuus, jotta hän osaa kohdistaa ajankäyttöään oikein kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä.

Työajanseurantamenetelmiä on olemassa monia. Joissakin yrityksissä käytetään hyödyksi ostettuja palveluita, kuten kellokortti-järjestelmiä, joissakin paikoissa työaikoja seurataan Excelin avulla ja joissakin paikoissa arvioidaan itse, koska työpäivä on tullut täyteen. Työajan seurannassa ei ole olemassa yhtä ja oikeaa menetelmää, koska se on hyvin riippuvainen työn luonteesta. Jokaisen työnantajan tulee arvioida itse mikä on yritykselle tarpeellista työajanseurantaa. Vain yksi kyselyyn vastannut ilmoitti työajanseurannan olevan riittämätöntä, ja kolme henkilöä ei vastannut tähän kohtaan. Samoin vain yksi henkilö ilmoitti, ettei seuraa omaa ajankäyttöään. Vastaajista suurimman osan mielestä siis ajankäytön hallinta riittää nykyisellä tavalla ja heistä valtaosa seuraa ajankäyttöään. Myyjillä ei noussut työajanseurantaan kehitysideoita kyselyn yhteydessä, vaan he ainoastaan kaipaavat kehitystä työajan kohdentamiseen.

7 Pohdintaa

Henkilökunnan kanssa on hyvä käydä kehityskeskusteluissa läpi, mitkä asiat ovat heille tärkeitä, ja mihin he kaipaavat koulutusta ja perehdytystä. Näistä asioista on mainittu jo aiemminkin johtopäätöksissä, mutta niiden tärkeyttä ei voi vähätellä. Kehityskeskustelut on se paikka, jossa tulee keskustella henkilökunnan suunnitelmista ja toiveista sekä heidän kehittämistarpeistaan. Ilman keskusteluissa saatavaa tietoa esimiehet eivät voi auttaa myyjiä kehittymään ja tulemaan tuottavammiksi. Ikäasenteista on päästävä eroon, jos niitä ilmenee työpaikalla. Se että henkilö on vanhempi kuin toinen, ei tarkoita, että hän olisi vähemmän tuottava tai hänen osaamisensa olisi puutteellista. Usein asia on päin vastainen. Myyjillä on suuri potentiaali, joka pitää osata hyödyntää työpaikalla. Toinen voi olla parempi tietokoneella työskente-

lyssä, kun taas toinen tekee tuotavampaa kauppaa. Esimiehiä tulee perehdyttää ikäjohtamisen saloihin, sillä kaikkia työntekijöitä ei voi johtaa samalla lailla. Nuoret saattavat kaivata enemmän esimiestä, jolta kysyä apua ja joka kertoo, mitä tulee tehdä ja kuinka toimia. Läkimmämmät työntekijät voivat kaivata enemmän kollegaa, joka arvostaa heitä ja heidän osaamistaan.

Jotta henkilökunnan ajankäyttö saadaan kohdistettua paremmin ja keskitettyä työkannalta tärkeisiin asioihin, tulee työntekijöitä perehdyttää ja kouluttaa siinä. Esimerkiksi työn teoriaosuudessa kerrotun ajankäytön hallinnan taulukon soveltaminen jokaisen myyjän työhön auttaa tässä jo paljon. Opitaan, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät sekä erotetaan kiireelliset asiat kiireettömistä. Nämä olisi hyvä rakentaa myyjien kanssa ja keskustella heidän kanssaan, mitä mieltä he ovat eri asioiden kiireellisyydestä ja tärkeydestä. Oikealla tavalla läpikäytynä henkilökunta oppii priorisoimaan asiat ja jättämään pois turhia asioita.

Työtehtävien suunnittelu on myös osa tätä ajankäytön hallintaa. Kun myyjällä on mustaa valkoisella, mitä hänen tulee tehdä päivä ja viikon aikana, hänen on helpompi hahmottaa, kuinka paljon hänellä on aikaa kunkin asian tekemiseen ja mikäli hän tarvitsee siihen enemmän aikaa kuin on luultu. Keskeytykset ovat yleisiä myymälässä työskennellessä. Kun työtehtävät ovat kirjoitettuna muistiin, on helppo tarkistaa, mitä olikaan tekemässä ja palata asian pariin nopeasti. Kun saa tehtyä listalta tehtäviä pois, samalla myyjä motivoi itseään. Listan pituus lyhenee ja tehtyjen asioiden määrä on suurempi kuin tekemättömien, henkilö tuntee itsensä tyytyväiseksi ja huomaa onnistuneensa. Tehtävien suunnittelu on osa tehokasta ajankäytön hallintaa.

Jotta myyjät ovat tuottavia, tulee heidän tietää, ketkä asiakkaista ovat tuottavia ja ketkä eivät. Toisin sanoen, myyjien on tiedettävä, keneen heidän on hyvä panostaa ja käyttää aikansa ja keneen ei. Poliitiikan tekeminen ja turha jaarittelu harvoin auttaa myyjää myymään asiakkaalle tarvittavaa määrää tuotteita, jotta asiakas muuttuisi tuottavaksi. Turha jaarittelu ei ole enää asiakastyytyväisyyden ylläpitoa, vaan asiakkaan viihdyttämistä työnantajan kustannuksella. Asiakastyytyväisyydestä tulee pitää huolta, mutta sen rajat on opeteltava tuntemaan.

Työajanseurantajärjestelmällä voidaan joko tehostaa työajan käyttämistä tai heikentää sitä. Jokaisen työnantajan tulee pohtia, onko oma järjestelmä toimiva tällä hetkellä ja tarvitseeko sitä kehittää toimivampaa suuntaa. Myyjien työ monesti tapahtuu osaksi työpaikan ulkopuolella, joten kaikki kellokorttijärjestelmät eivät aina sovellu heidän työskentelyynsä, mutta taas Excel-taulukoiden ylläpito voi unohtua helposti.

7.1 Katsaus tulevaan

Yrityksessä on tulossa lähivuosina sukupolven vaihdos, kun nykyiset myyjät jäävät eläkkeelle. Yrityksen tulee ottaa huomioon tuolloin uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen. Yrityksen on hyvä varautua näihin muun muassa keräämällä perehdytyskansio uusille työntekijöille ja varmistamalla hyvä ja toimiva rekrytointiprosessi. Perehdytyskansioiden päivittäminen ja ajan tasalla pito on tärkeä työtehtävä, eikä sen merkitystä tule vähätellä. Niiden avulla uusi työntekijä pääsee helposti työtehtäviin sisälle ja pystyy pitämään sitä oppaanaan ensimmäisten viikkojen aikana. Myös vanhat työntekijät voivat käyttää kansioita muistin virkistämiseksi.

Uusien työntekijöiden tulon lisäksi on otettava huomioon teknologian kehittyminen. Tietokoneita kehitetään koko ajan ja luoda uusia ohjelmistoja, joiden avulla kannattavuutta saadaan parannettua. Nämä luovat paineita henkilöstön perehdyttämiselle ja koulutukselle. Työnantajan täytyy pitää huoli laitteistosta, joka on käytössä työpaikalla ja varmistaa, että henkilökunnalla on tarpeellinen tietotaito käyttää sitä.

Maatalouden tulevaisuuden näkymät Suomessa vaihtelevat sen mukaan, keneltä niistä kysytään. Kuten on aiemmin opinnäytetyössä kerrottu, tulevaisuus näyttää valoisalta. Viennin määrä itään lisääntyy, ja ilmaston lämpeneminen on osaksi tässä asiassa eduksi Suomelle. Uusia lajikkeita voi viljellä yhä paremmin pohjoisemmassa ja niistä saatavat tuotot lisääntyvät. Vienti lisääntyy myös mahdollisesti Eurooppaan, koska ilmaston lämmitessä Etelä-Euroopan maat muuttuvat herkemmin viljelykelvottomiksi.

EU:n vaikutus maatalouteen ja sen osa-alueisiin on suuri. On vaikea ennakoida, kuinka tulevaisuudessa EU:lle käy ja pysyykö Suomen suhde siihen ennallaan. Näitä asioita tulee yrityksessä seurata ja olla valppaana reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. Hyvällä ennakkoinnilla voidaan säästää suuriltakin menetyksiltä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja oman osaamisen arviointi

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat yrityksen yksiköiden sijainti ja se että tekijänä toimii yrityksen ulkopuolinen henkilö. Yritys ja yhteyshenkilö ovat tekijälle entuudestaan tuttuja. Tämä ei kuitenkaan vaikuta saatuihin lopputuloksiin. Kyselyn suunnitteluvaiheessa tehtiin paljon yhteistyötä yhteyshenkilön kanssa, mutta vastausten käsittelyssä ja analysoinnissa työn tekijä toimi itsenäisesti. Näin varmistettiin vastaajien yksityisyyden säilyminen. Vastaajien yksityisyyden suojaaminen on tärkeää, jotteivät he menetä luottamustaan tutkimukseen ja sen tekijään.

Oman osaamisen arviointiin vaikuttaa niin työn laajuus, lähteiden käyttäminen kuin aineiston käsittely. Aiheen valinta oli tekijälle helppo, koska hän on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista yrityksissä ja ajankäytön hallinta oli opettavaista. Tekijä on maalta kotoisin, joten kohdeyrityksen ala on myös hänelle tuttu. Rajausta koskemaan ajankäytön hallintaa tehtiin yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa, mikä tuo lisäarvoa työstä yritykselle. Rajaaminen toki myös vähensi työmäärää aineiston käsittelyssä, mutta ottaen huomioon kyselyn tarkoitus ja lopputulos, se oli tarpeen tehdä. Aineistoa saatiin tarpeeksi ja kysymysten määrä koettiin riittäväksi. Tekijän henkilökohtaisista syistä aineistoa käsiteltiin hiukan viiveellä, mutta sillä ei ole vaikutusta saadun lopputuloksen kannalta. Aineiston käsittelyssä on otettu huomioon vastauksien keskiarvo ja ikäryhmien vertailu. Näin kohdeyritys saa selkeämmin ja helpommin tarvitsemansa tiedot aineistosta. Johtopäätöksissä on käyty asioita vielä hieman tarkemmin läpi ja pohdittu, miksi näin on vastattu ja mistä erot saattavat johtua sekä kuinka asioihin tulisi reagoida.

Teoriaosuudessa on otettu huomioon kaikki osa-alueet, joilla taustoitettiin tutkimusta. Myyntityö otettiin esille, koska vastaajat ovat myyjiä, ikääntyvä henkilöstö, hyvinvointi ja ajankäytön hallinta ovat koko tutkimuksen pääalueita. Maatalouden näkökulmaa kaivattiin, jotta ymmärretään kohdeyrityksen ala ja tausta. Kohdeyrityksen henkilöstön ajankäytön hallinta oli kaikista tärkein osa hyvinvointiosuudesta, siksi siihen ja siihen liittyviin asioihin perehdyttiin tarkemmin kuin muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin.

Lähteet

Alanen V., Mälikä T. & Sell H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Tietosanoma.

Covey S. 1989. Tie menestykseen: 7 toimitapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Suomentanut Raimo Salminen. Jyväskylä: Gummerus.

Covey S., Merrill A. & Merrill R. 1994. First things first: To live, to love, to learn, to leave a legacy. New York: Simon & Schuster.

Ilmarinen J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Jääskeläinen J. 1994. Aikamme kallis: opas ajankäytön tehostamiseksi. Jyväskylä: TJS.

Kauhanen J. 2006. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOY Pro.

Lampikoski T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Juva: PS-kustannus.

Pekkarinen E., Sääski K. & Vornanen J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö 2. painos. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Pelin A. & Pelin R. 2000. Ajankäytön opas - Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Sähköiset lähteet

Nash J. 2008. Customer relationship management: happy customers = profitable customers. Viitattu 3.3.2013. <http://www.computerweeekly.com/opinion/customer-relationship-management-happy-customers-profitable-customers#.UTBg7k0SPC8.email>

Organisaatio Y Vuosikertomus. 2009. Viitattu 15.1.2013. Organisaatio Y:n vuosikertomuksen internetsivu.

Yritys X. 2013. Viitattu 15.1.2013. Yritys X:n internetsivu

Yritys X:n toimipiste. 2013. Viitattu 15.1.2013. Yritys X:n toimipisteen internetsivu

Julkaisemattomat lähteet

Myyntipäällikkö, Yritys X. 2012. Myyntipäällikön haastattelu sähköpostitse 26.10.2012. Sähköpostiviesti.

Myyntipäällikkö, Yritys X. 2013. Myyntipäällikön haastattelu sähköpostitse 1.3.2013. Sähköpostiviesti.

Vähäsöyrinki K. 2013. Maatalous- ja metsätieteiden maisterin ja sanomalehti Keskipohjanmaan maataloustoimittajan haastattelu sähköpostitse 3.3.2013. E-mail kai-ja.vahasoyrinki@kpk.fi

Kuvat

Kuva 1: Myyntineuvottelun rakenne (Alanen, Mälikä & Sell 2005, 69).	18
Kuva 2: Yrityksen henkilökunnan ikäjakauma.....	22
Kuva 3: Työtehtävät, joissa vastaajat kokivat olevan parannettavaa ikäryhmittäin.	23
Kuva 4: Myyntitapahtumassa käytettävä aika ikäryhmittäin.	25

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saate työntekijöille	43
Liite 2. Kysely.....	44
Liite 3. Kyselyn vastaukset kuvina	52

Liite 1. Kyselyn saate työntekijöille

Ajankäytön hallinta

Tämän kyselyn tarkoituksena on saada tietoa myyntihenkilöstön ajankäytöstä. Kysely toteutetaan lomakemuodossa ja se jaetaan täytettäväksi kaikille maatalousmyyjille yrityksessänne.

Kysely on osa opinnäytetyötä, jota teen Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on tilaustyö työnantajaltanne. Opinnäytetyö luovutetaan työnantajallenne sen valmistuttua. Kyselyn tuloksia käytetään henkilöstön koulutustarpeiden määrittämiseksi ja aikaresurssien käytön helpottamiseksi.

Kysely toteutetaan nimettömänä. Esimies jakaa teille kyselylomakkeen ja palautuskuoren. Kuorissa on valmiiksi postimerkki ja osoitteeni, jonne kyselylomake tulee palauttaa täytettynä.

Kyselyyn voit myös vastata nettilomakkeella. Lomake löytyy oheisesta linkistä:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/5961/lomake.html>. Linkin saat myös sähköpostiisi.

Voit valita vastaustavoista mieleisesi.

Kyselyyn pitää vastata keskiviikkoon 31.10.2012 mennessä. Jokaisen on vastattava tähän kyselyyn tulosten kattavuuden ja luotettavuuden turvaamiseksi.

Riikka Vähäsöyrinki, opiskelija

Liite 2. Kysely

Taustatiedot

Ikäsi

- ☐ alle 45
- ☐ 45-50
- ☐ 51-55
- ☐ 56-60
- ☐ 61-65
- ☐ yli 65

Sukupuolesi

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt alalla?

- ☐ 0-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 11 vuotta

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa?

- ☐ 0-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 11 vuotta

Työssäsi

Mikä sinulle on tärkeää työsuhteessasi?

	Todella tärkeää	Tärkeää	Jokseenkin tärkeää	Vähemmän tärkeää	Merkityksetöntä
Tulosten saavutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töissä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittäminen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tuottavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokemuksen karttumi- nen itselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosten saavuttami- seen liittyvät palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen hyö- dyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaluihin perehdyt- täminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyydytyksen saaminen työstäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eteneminen uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien jako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivat työkalut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä työnkuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koulutuksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitaohjeet päämäärien saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman elämän ja työn tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko työssäsi parannettavaa seuraavissa asioissa?

	Todella paljon	Paljon	Jonkin verran	Vähemmän	Ei ollenkaan
Työaikajärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuuden seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverin auttaminen kiireessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus pyytää apua työkaverilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkalujen käyttö (esim. tietokone, sähköiset järjestelmät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työajan seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jotain muuta parannettavaa?

Millaista tukea kaipaavat esimiehet? Valitse 5 tärkeintä vaihtoehtoa.

- ☐ Perehdyttämistä tilausjärjestelmiin
- ☐ Perehdyttämistä sähköpostin käyttöön
- ☐ Perehdyttämistä ketjun portaalin käyttöön
- ☐ Perehdyttämistä kaupan sisäisten tilaus-, tieto- ja myyntijärjestelmien käyttöön
- ☐ Perehdyttämistä sähköisten rahoitustyökalujen käyttöön

- ☐ Perehdyttämistä ketjun hinnastojen käyttöön
- ☐ Perehdyttämistä markkinoinnin ohjausjärjestelmään
- ☐ Perehdyttämistä muihin työkaluihin
- ☐ Koulutusta ydintehtäviesi ulkopuolella olevista asioista
- ☐ Selkeitä tavoitteita ja budjetteja
- ☐ Työkalujen uudistamista
- ☐ Kiitosta
- ☐ Palautetta onnistumisista
- ☐ Palautetta epäonnistumisista
- ☐ Kannustusta
- ☐ Muuta, mitä? _____

Mistä asioista koet tarvitsevasi lisää koulutusta? Valitse 3 tärkeintä vaihtoehtoa.

- ☐ Myytävien tavaroiden osalta
- ☐ Puhelinmyynnistä
- ☐ Ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalien käytöstä
- ☐ Tilausjärjestelmien käytöstä
- ☐ Sähköisten tarjousten tekeminen ja lähettäminen
- ☐ Rahoitustyökalujen käytöstä
- ☐ Markkinointiohjelmien käytöstä
- ☐ Myyntityöstä
- ☐ Ajankäyttö
- ☐ Muusta, mistä? _____
- ☐ Muista tietokoneohjelmista

Ajankäyttö

Asiakaskontaktissa : Kuinka paljon käytät aikaa seuraaviin asioihin?

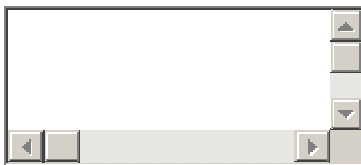
	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	En ollenkaan
Yhteydenottoon / keskustelun avaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikeskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan tilanteen kartoitukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksen saamiseen / kaupan syntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkotoimiin ja jälkihoitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelle asiakassuhteelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakiintuneelle asiakassuhteelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteen ylläpidolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntityölle puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka paljon käytät aikaa seuraaviin tehtäviin?

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	En ollenkaan
Hyllytykselle/ tavaroiden järjestämiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportoimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiin tuotteisiin tutustumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmien avaamiseen tietokoneella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinnastojen löytämiseen / avaamiseen tietokoneella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ketjun tiedotus- ja hinnastoportaal- lin käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilausjärjestelmien käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitustyökalujen käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiohjelmien käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköisen tilauksen tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkä tekemiseen aikasi ei riitä?



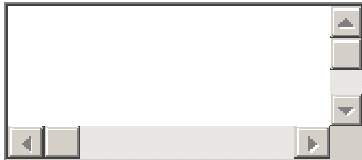
Mikä vie mielestäsi liikaa aikaa? Valitse 3 aikaa vievintä vaihtoehtoa.

- ☐ Asiakas kontaktit
- ☐ Hyllytys/ tavaroiden järjestäminen
- ☐ Raportointi
- ☐ Uusiin tuotteisiin tutustuminen
- ☐ Tietojärjestelmien avaaminen
- ☐ Hinnastojen löytäminen / avaaminen
- ☐ Ketjun tiedotus- ja hinnastoportaalin käyttö
- ☐ Tilausjärjestelmien käyttö
- ☐ Rahoitustyökalujen käyttö
- ☐ Markkinointiohjelmien käyttö
- ☐ Sähköisen tilauksen tekeminen
- ☐ Muu, mikä? _____
- ☐ Ei mikään

Koetko haasteelliseksi tietokoneella työskentelyn?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

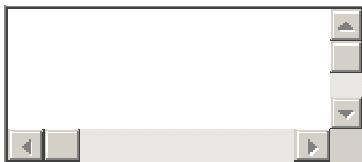
Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä : Mikä siinä on haasteellista?



Järjestätkö tehtäviäsi tärkeysjärjestykseen?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Mitä ongelmia kohtaat työajan käyttämisessä?



Kuinka usein suunnitelet työtehtäviäsi etukäteen?

- ☐ Päivittäin
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Muutaman kerran kuukaudessa

Kuinka suunnitelet?

- ☐ Kirjallisesti paperille
- ☐ Ajatustasolla
- ☐ En suunnittele

Onko työajan seuranta mielestäsi riittävää?

☐ Kyllä

☐ Ei

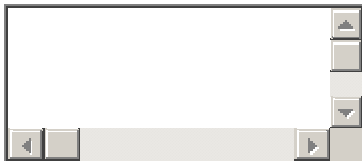
Seuraatko itse omaa ajankäyttöäsi?

☐ Kyllä

☐ En

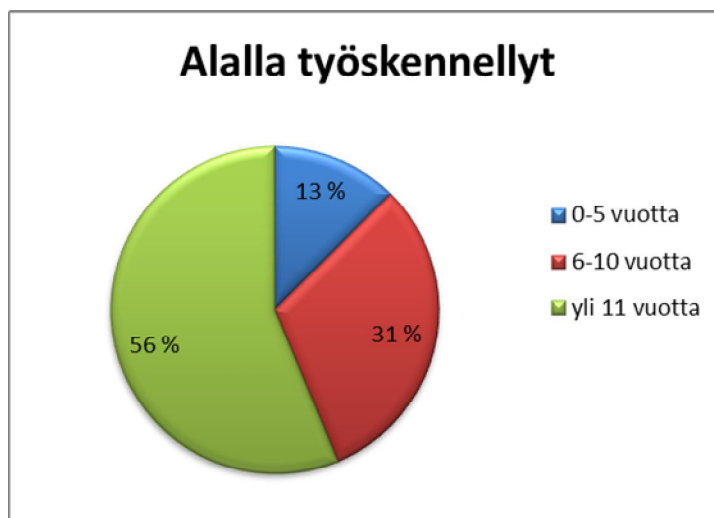
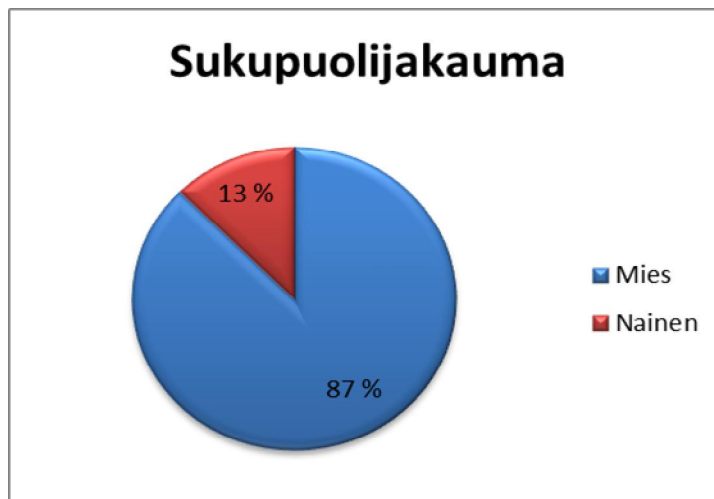
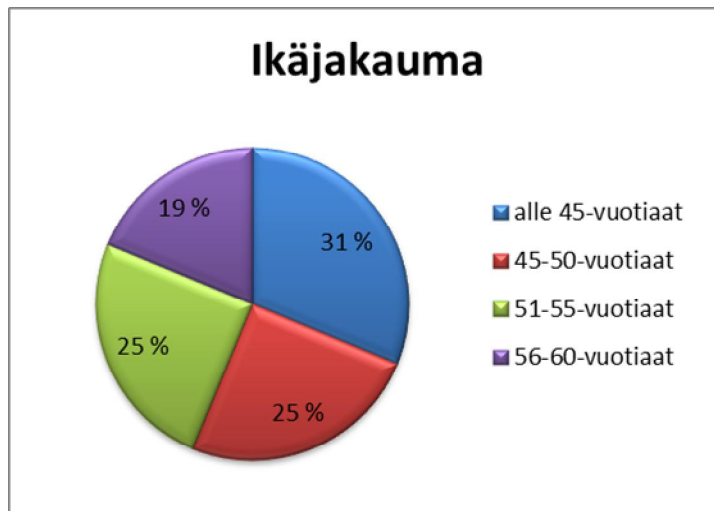
☐ Joskus

Mikäli vastasit edellisiin kysymyksiin Ei, En/ Joskus: Kuinka työajanseurantaa tulisi kehittää?

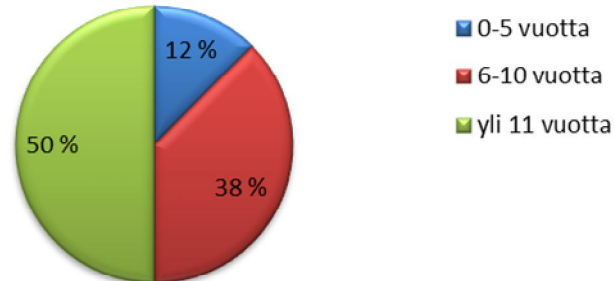


Kiitos vastauksestasi.

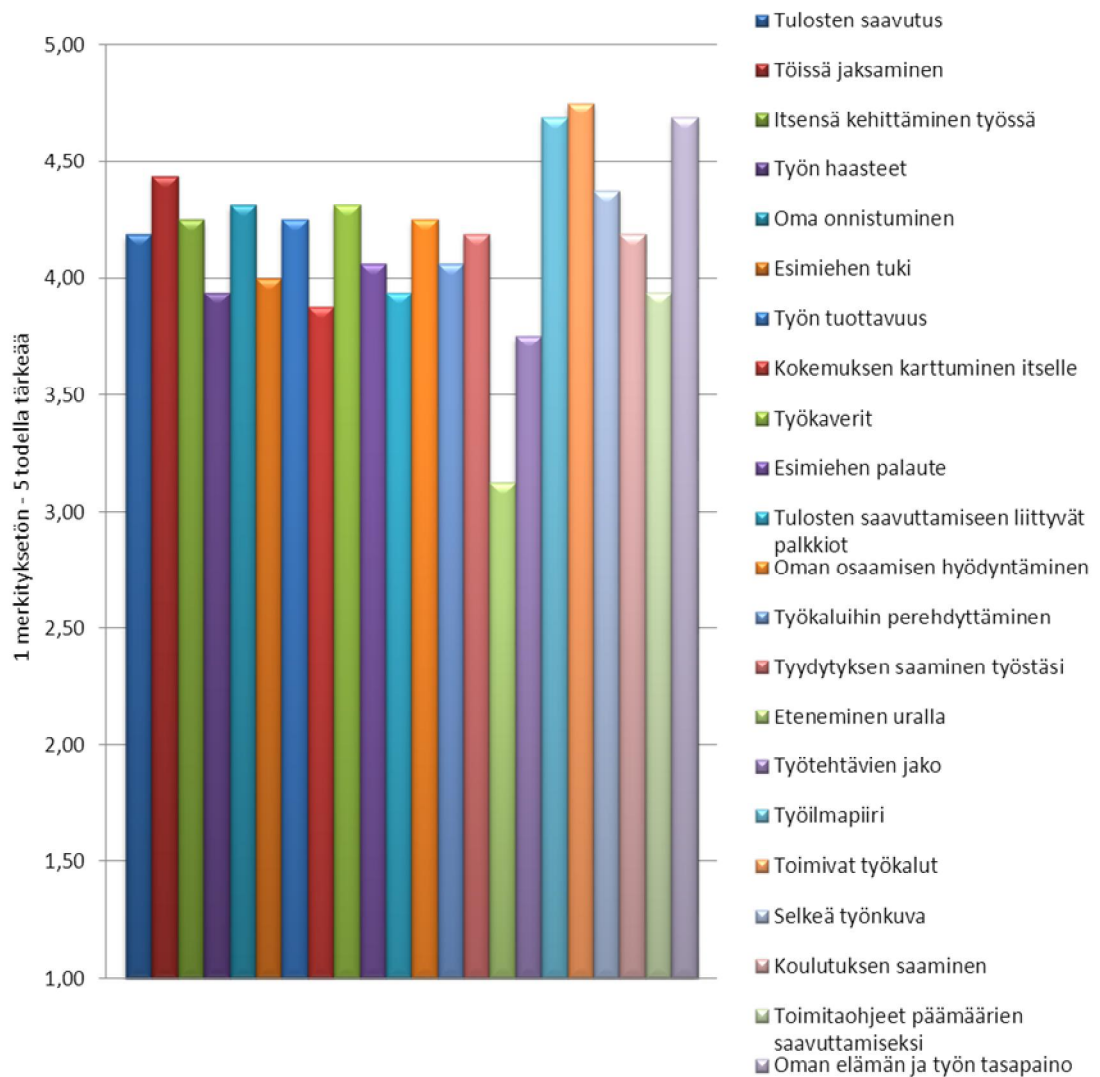
Liite 3. Kyselyn vastaukset kuvina



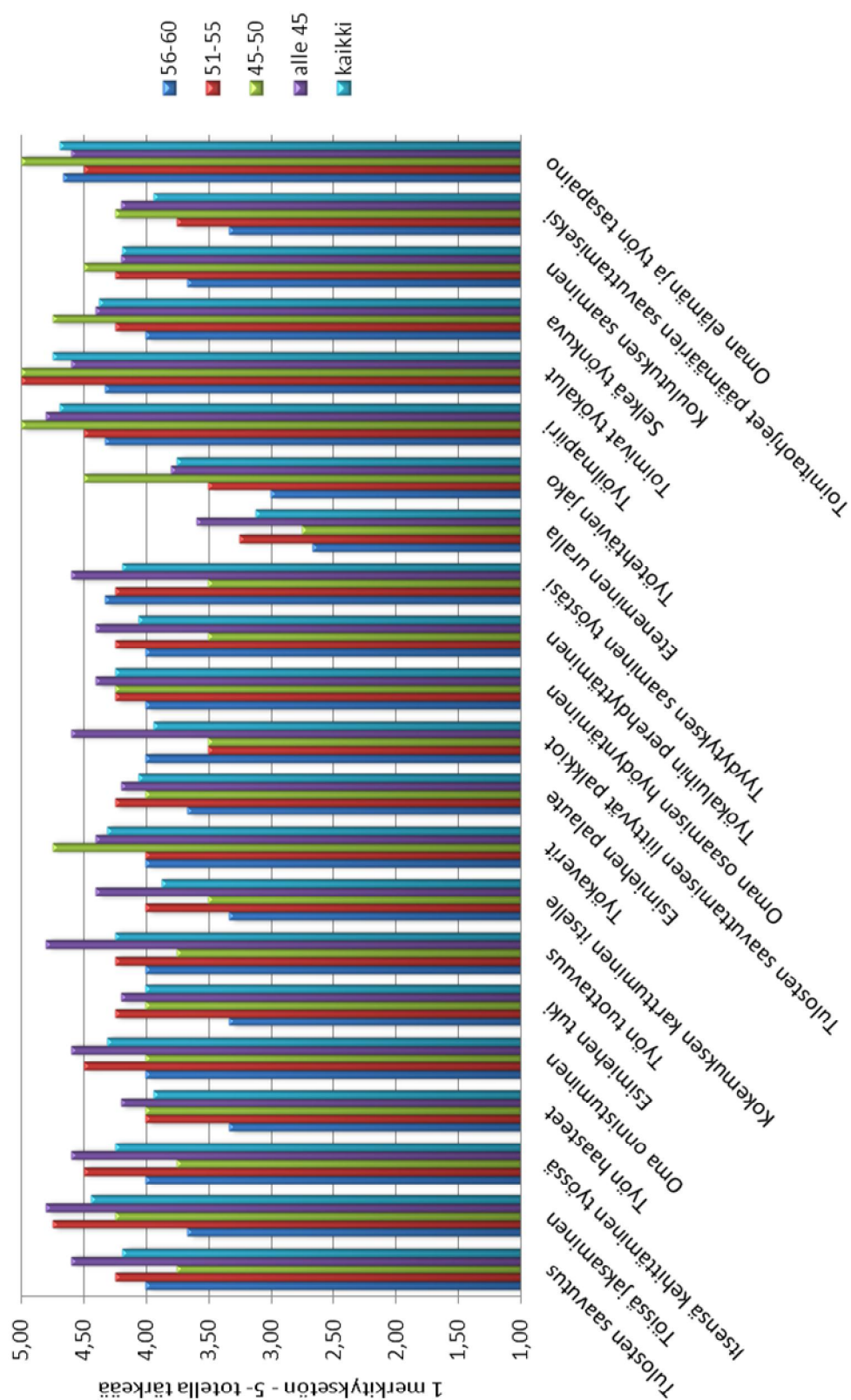
Työnantajan palveluksessa työskennellyt



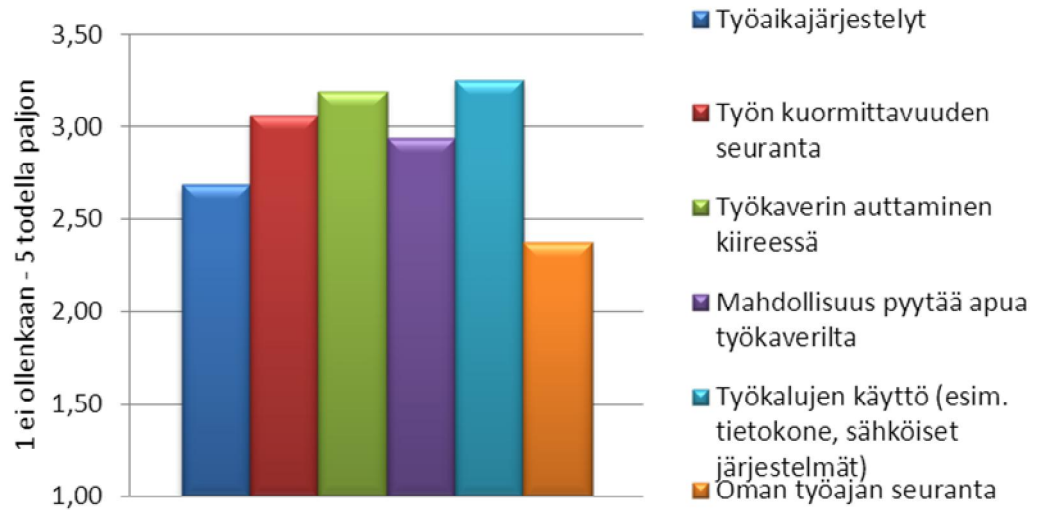
Vastaajille on tärkeää työsuhteessa



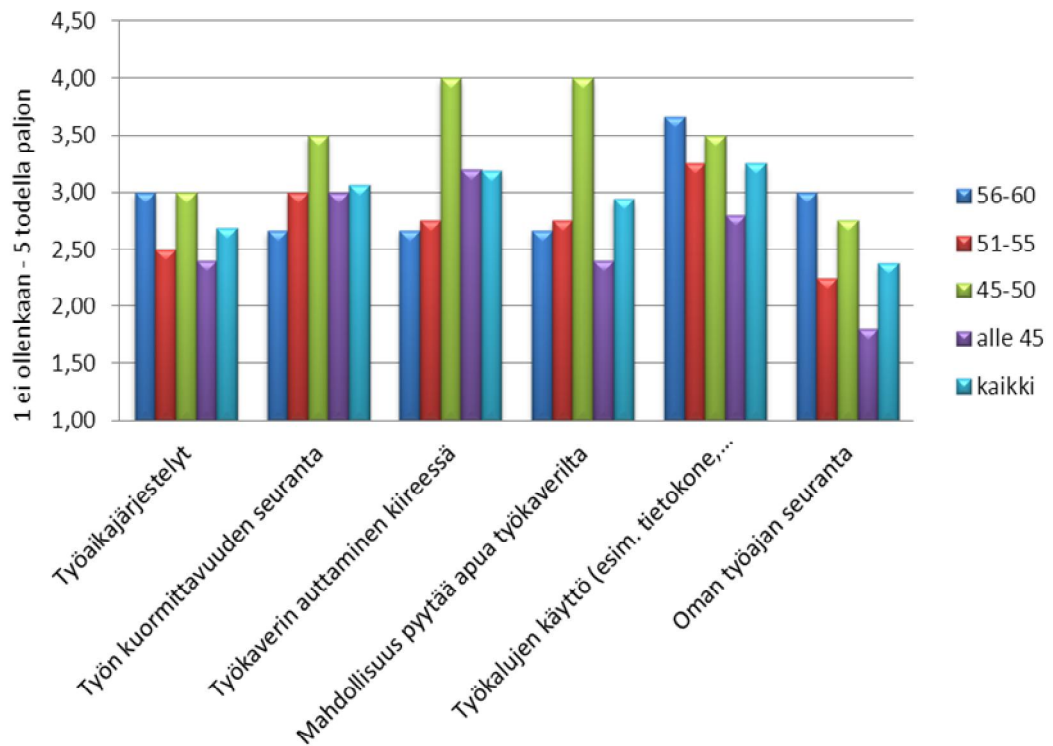
Vastaajille on tärkeää työsuhteessa ikäryhmittäin

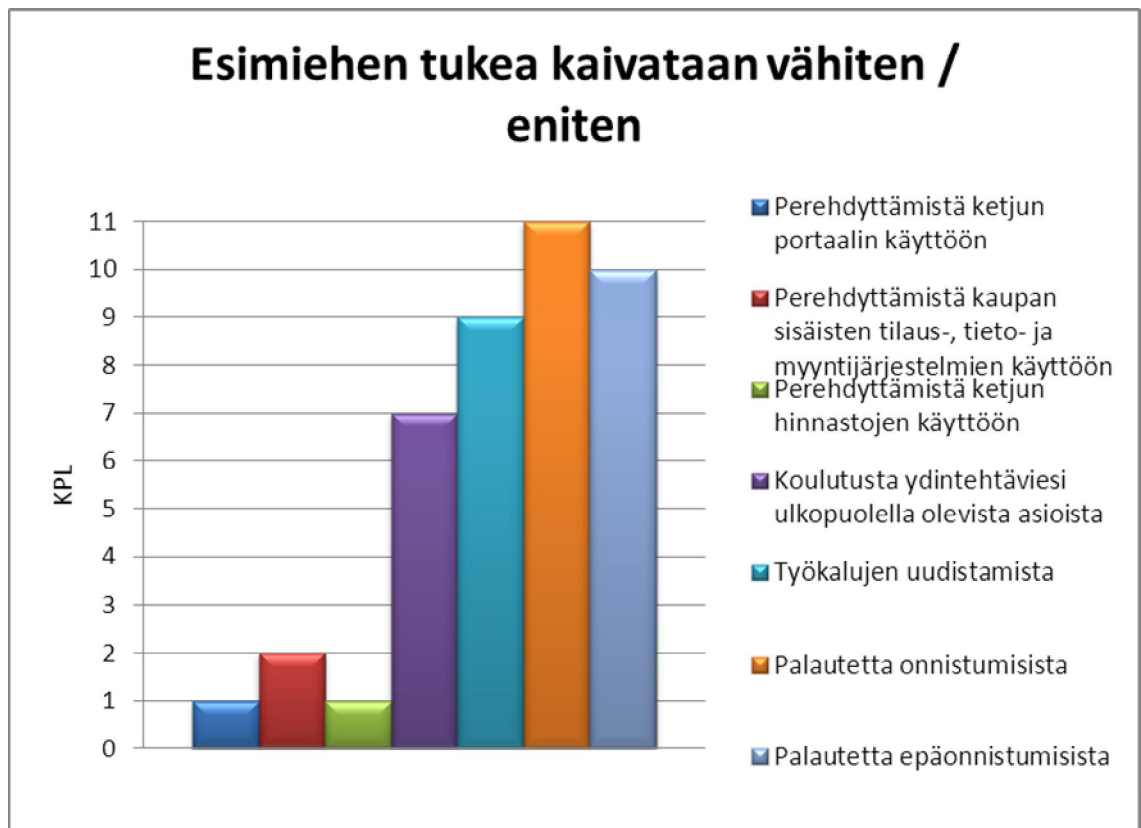
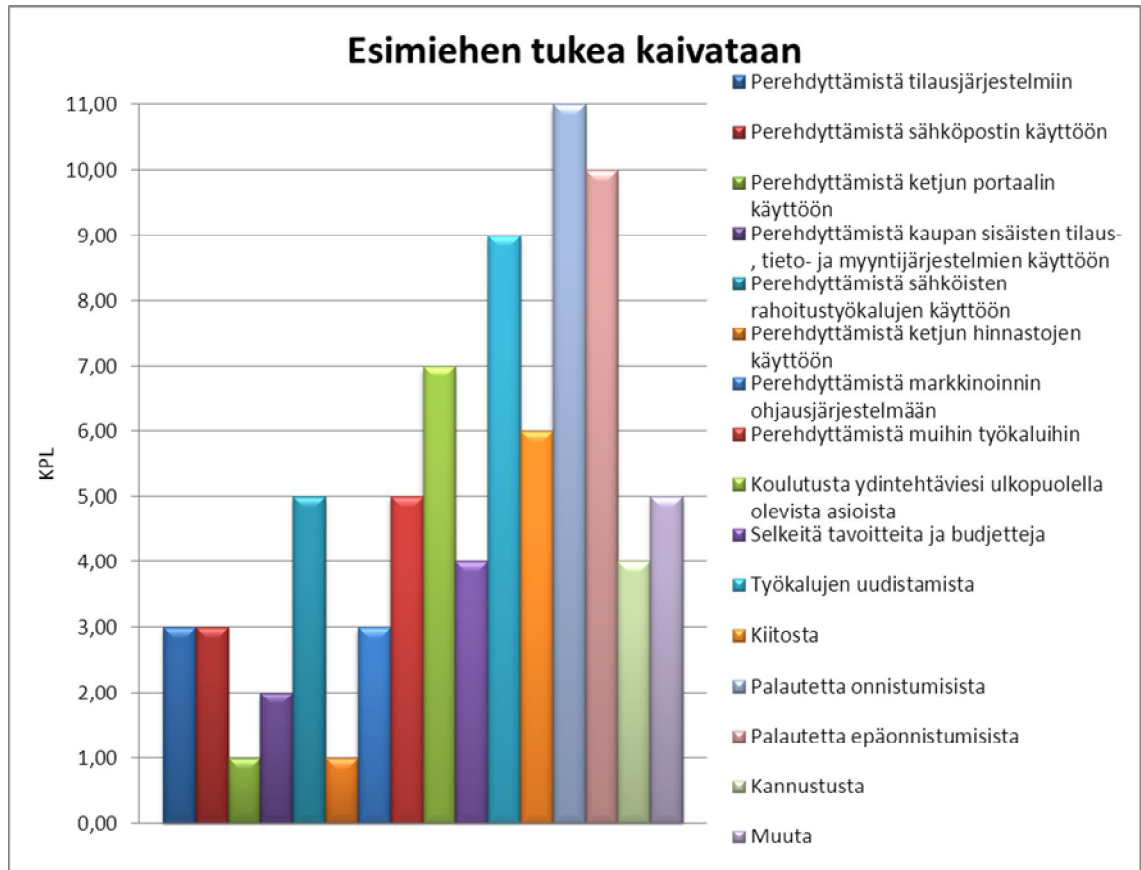


Parannettavaa työssä

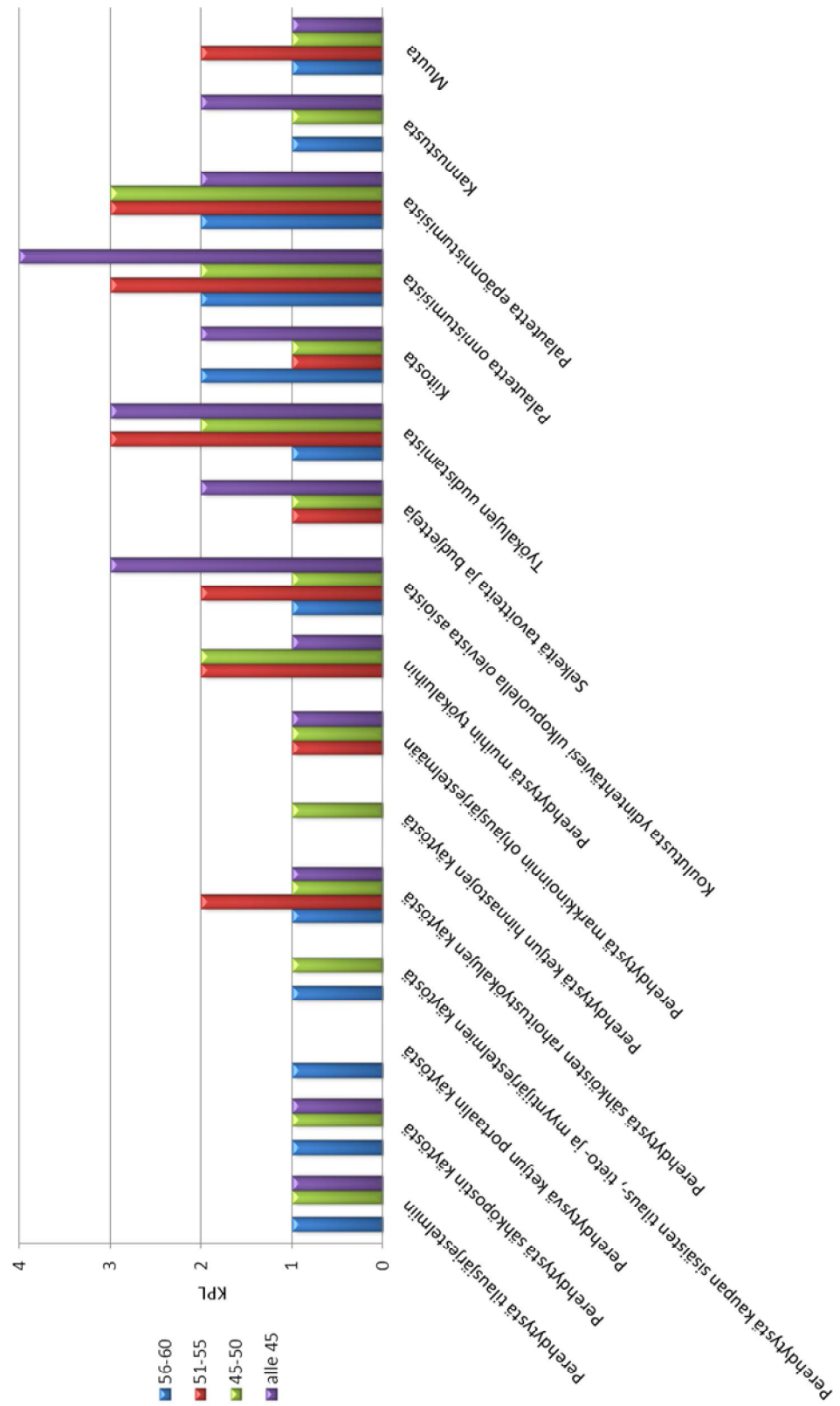


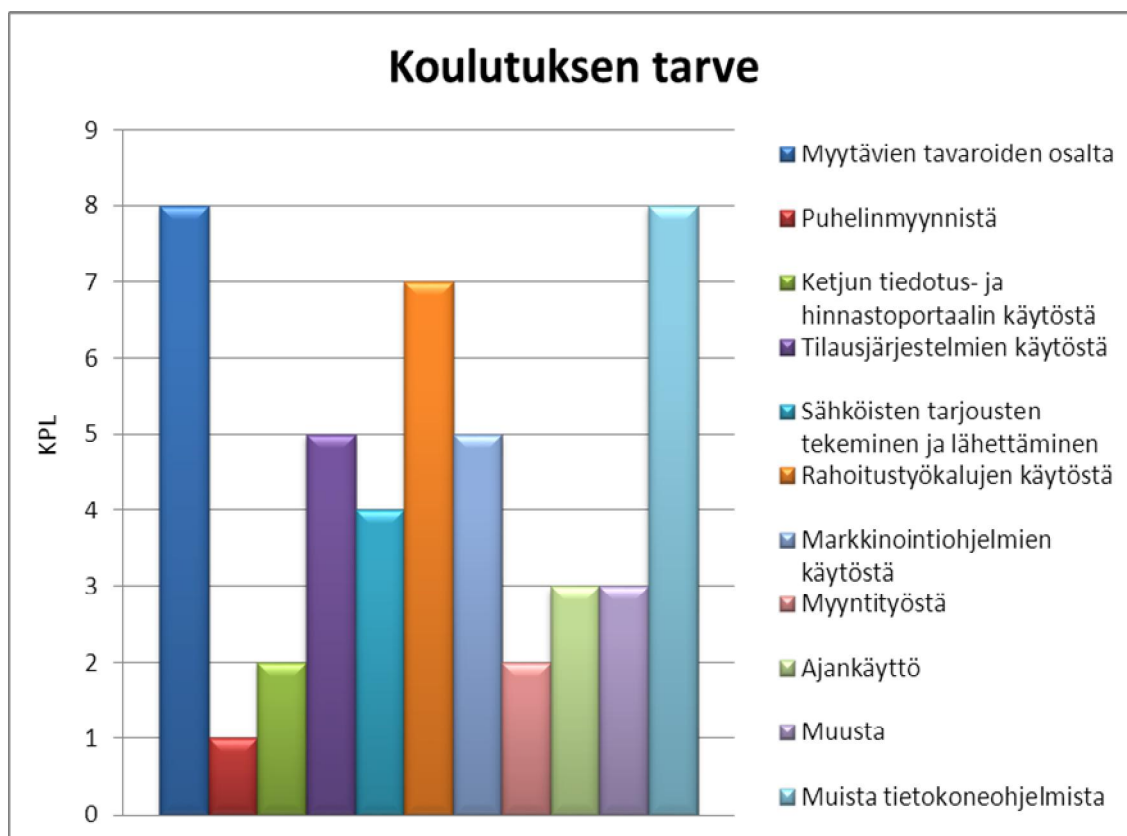
Parannettavaa työssä ikäryhmittäin



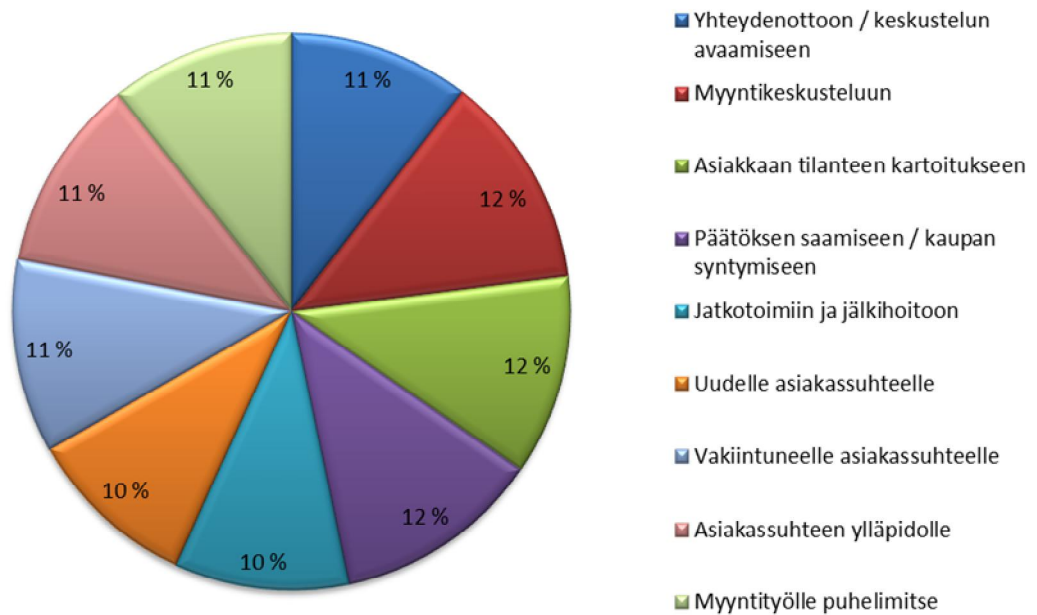


Esimieheltä kaivataan tukea ikäryhmittäin

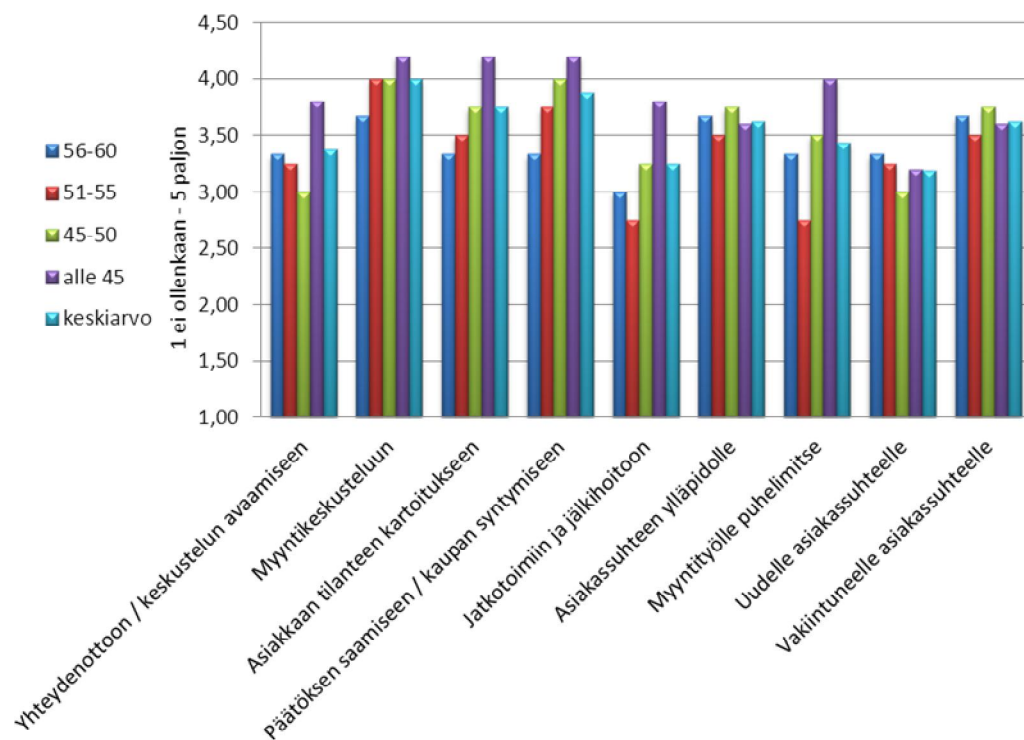




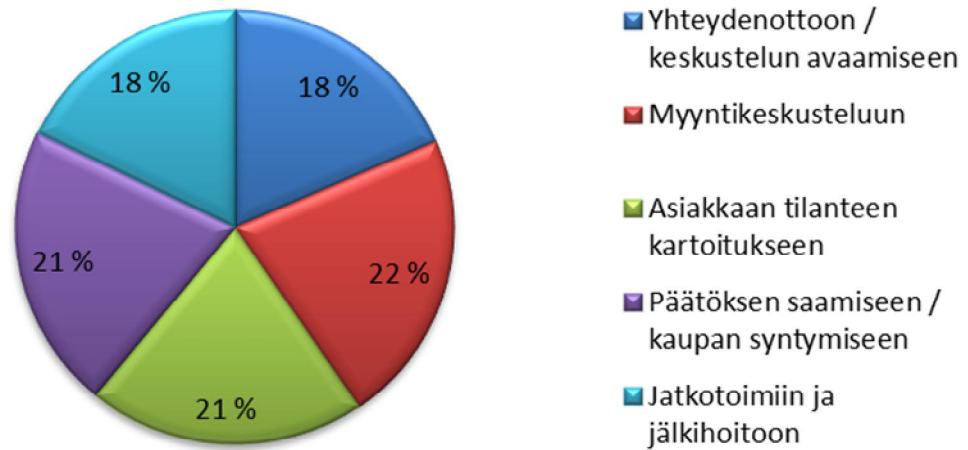
Asiakaskontaktissa aikaa kuluu



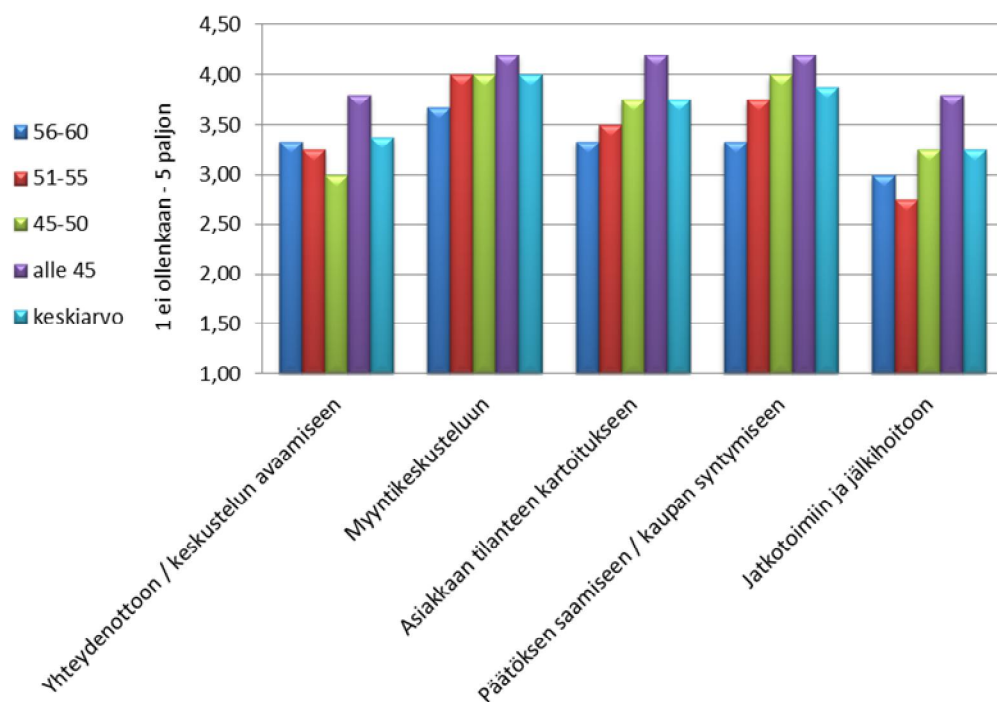
Asiakaskontaktissa kuluva aika ikäryhmittäin



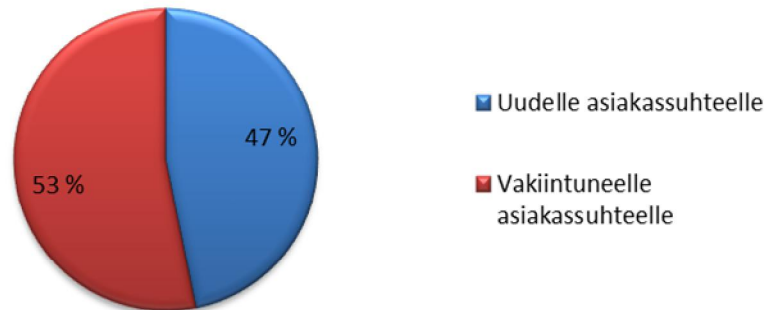
Myyntitapahtumassa aika kuluu



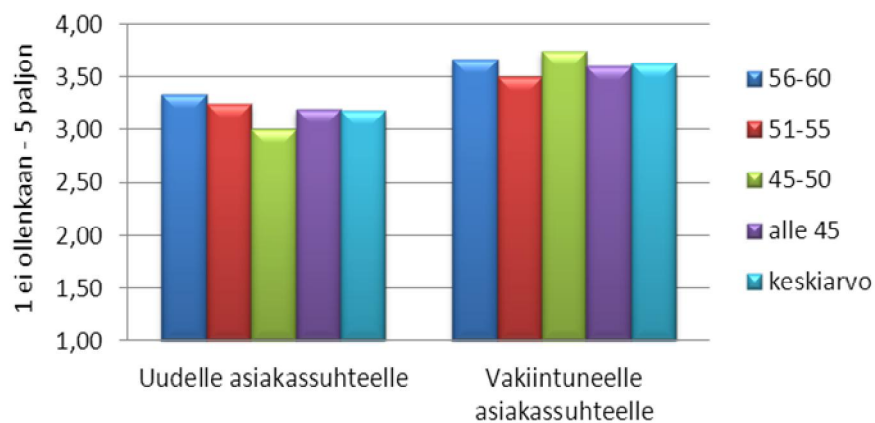
Myyntitapahtumassa kuluva aika ikäryhmittäin



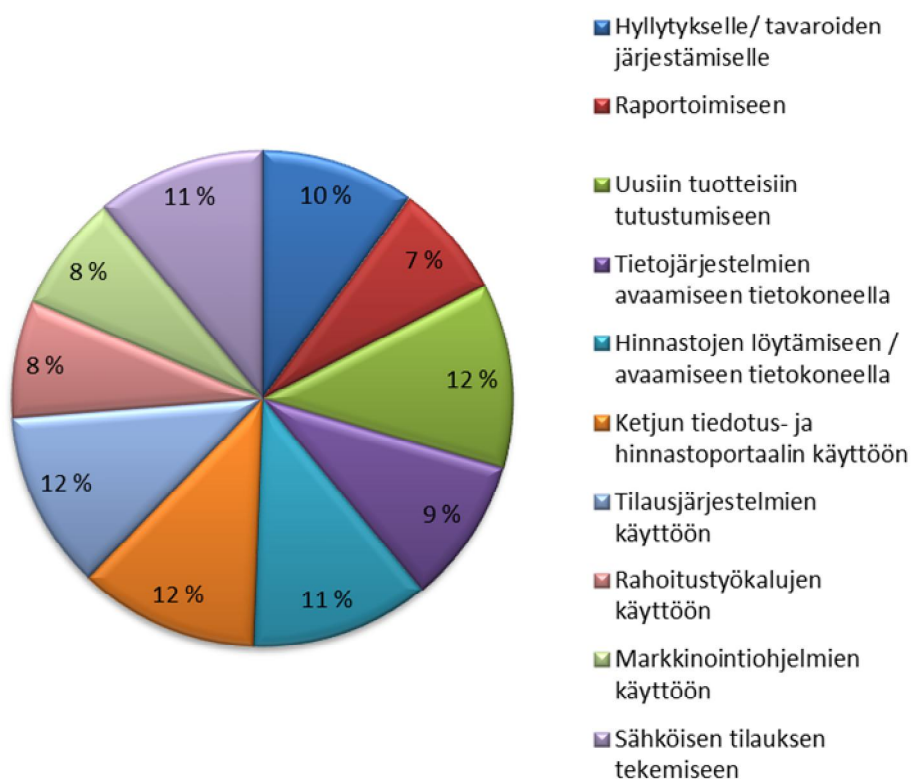
Uudelle ja vakiintuneelle asiakassuhteelle kuluva aika



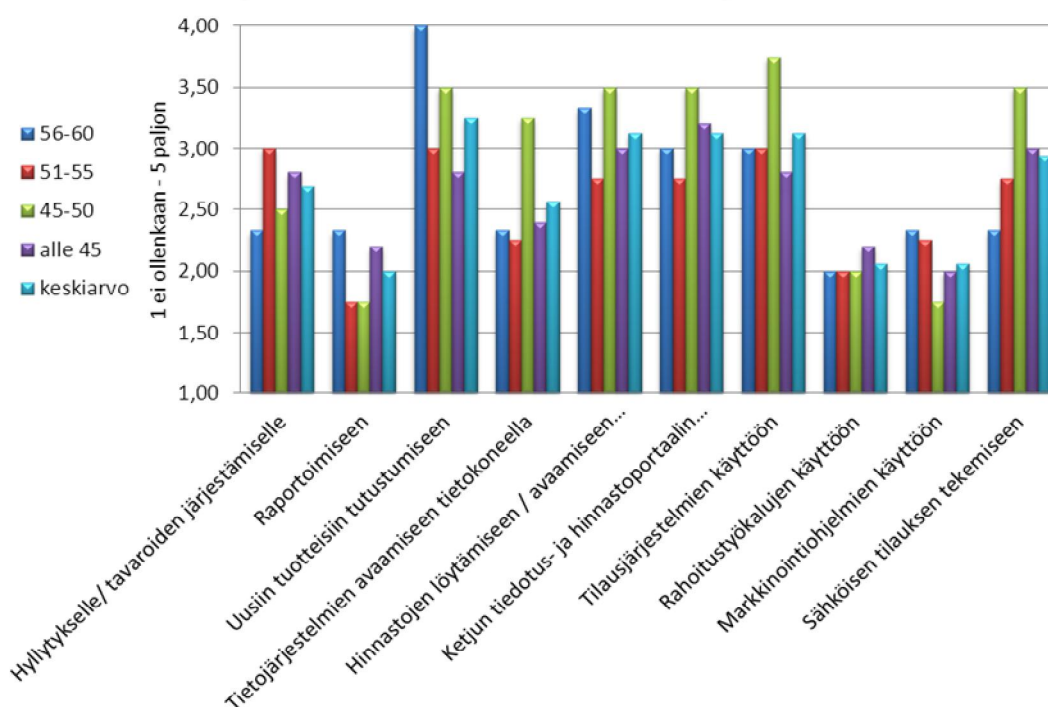
Asiakassuhteille kuluva aika ikäryhmittäin



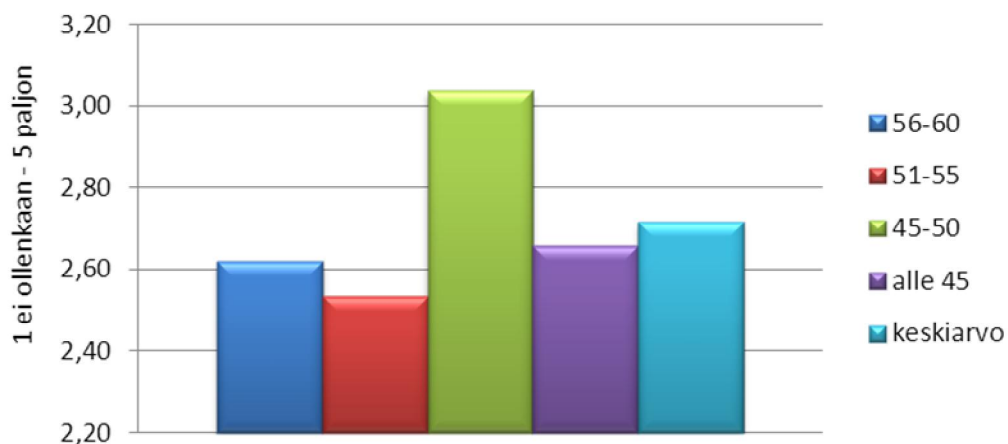
Eri työtehtäviin kuluva aika



Työtehtäviin kuluva aika ikäryhmittäin



Tietokoneohjemien käsittelyyn kuluva aika ikäryhmittäin



Vastaajien mielestä liikaa aikaa vie

